



TUGAS AKHIR – TI 141501

**PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA PADA
SENTRA INDUSTRI MEBEL KOTA PASURUAN YANG
SELARAS DENGAN DINAS PERINDUSTRIAN DAN
PERDAGANGAN KOTA PASURUAN**

NADYA ANUGRAH RAHMAN ANANDA

NRP. 02411440000046

Dosen Pembimbing :

Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T

NIP. 196310081990021001

DEPARTEMEN TEKNIK INDUSTRI

FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA 2018

(halaman ini sengaja dikosongkan)



FINAL PROJECT – TI 141501

**DESIGNING PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM
FOR FURNITURE INDUSTRIAL CENTER AT PASURUAN
CITY THAT IS ALIGNED WITH DEPARTMENT OF
INDUSTRY AND TRADE OF PASURUAN CITY**

NADYA ANUGRAH RAHMAN ANANDA

NRP. 02411440000046

Supervisor :

Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T

NIP. 196310081990021001

DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING
FACULTY OF INDUSTRIAL TECHNOLOGY
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA 2018

(halaman ini sengaja dikosongkan)

LEMBAR PENGESAHAN

**PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA PADA SENTRA
INDUSTRI MEBEL KOTA PASURUAN YANG SELARAS DENGAN
DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN KOTA PASURUAN**

TUGAS AKHIR

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Teknik
pada Program Studi S-1 Departemen Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya

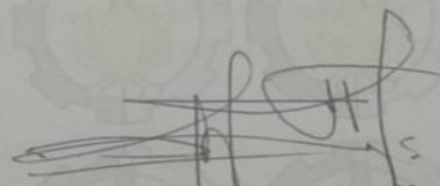
Penulis :

NADYA ANUGRAH RAHMAN ANANDA

NRP 02411440000046

Disetujui oleh :

Dosen Pembimbing Tugas Akhir



Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T

NIP. 196310081990021001



(halaman ini sengaja dikosongkan)

PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA PADA SENTRA INDUSTRI MEBEL KOTA PASURUAN YANG SELARAS DENGAN DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN KOTA PASURUAN

Nama : Nadya Anugrah Rahman Ananda

NRP : 02411440000046

Pembimbing : Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T

ABSTRAK

Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kota Pasuruan adalah salah satu instansi yang membina IKM mebel dimana IKM mebel merupakan salah satu penyumbang PDRB terbesar di Kota Pasuruan. Pada saat ini belum ada laporan yang jelas mengenai hasil pembinaan yang telah dilakukan, sehingga tidak dapat mengetahui dan menilai status dari sektor IKM binaan. Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui gap yang ada pada sentra atau IKM mebel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi dan memperbaiki kinerja saat ini baik dari aspek finansial atau non-finansial. Oleh karena itu, dilakukan perancangan sistem pengukuran kinerja yang selaras dengan menggunakan *framework balanced scorecard* untuk sentra industri mebel dan IKM mebel yang selaras dengan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan. Tahapan dalam perancangan pengukuran kinerja yaitu dengan mengidentifikasi sasaran strategi dari Disperindag dan memetakan sasaran strategi dalam prespektif BSC. Kemudian, dilakukan *cascading* sasaran strategi untuk sentra industri mebel dan penyusunan KPI. Tahap terakhir adalah melakukan *cascading* KPI untuk IKM mebel. Pada pembobotan prespektif dan sasaran strategi menggunakan metode ANP sedangkan untuk pembobotan KPI menggunakan *expert judgement*. Terbentuk 12 KPI untuk sentra industri mebel dan 7 indikator kinerja untuk IKM mebel. Selain itu, terdapat *dashboard* pengukuran kinerja untuk memudahkan dalam proses pemantauan hingga pengisian nilai pada setiap ketercapaian.

Kata kunci : Pengukuran Kinerja, *Balance Scorecard*, *Key Performance Indicator*, *Analytical Network Process*

(halaman ini sengaja dikosongkan)

DESIGNING PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM FOR FURNITURE INDUSTRIAL CENTER AT PASURUAN CITY THAT IS ALIGNED WITH DEPARTMENT OF INDUSTRY AND TRADE OF PASURUAN CITY

Name : Nadya Anugrah Rahman Ananda
NRP : 02411440000046
Supervisor : Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T

ABSTRACT

Department of Industry and Trade (Disperindag) Kota Pasuruan is one of the institution that build the furniture SMEs which is one of the largest GDP contributor in Pasuruan City. In existing condition, there has not been a report about the result of the coaching that has been done, so the stakeholder could not find out and assess the status of SMEs. Performance measurement needs to be done to find out the gap that exists on the industrial center or SMEs which can be used to evaluate and improve current performance both from the aspect of financial and non-financial. Therefore, the performance measurement system redesign that resonated by using cascading balanced scorecard framework for furniture industrial center and furniture SMEs which is aligned with the strategic objective of Disperindag. There are some stages to design it, such as identification of Disperindag's strategic objective, map out the strategic objective in BSC prespective and compile the key performance indicator (KPI). Then, conduct the strategic objective cascading for furniture industry center and compile the KPI. The last stage is cascading KPI for furniture SMEs. On weighting the prespective and strategic objective is using ANP method while for weighting the KPI is using expert judgement. There are 12 KPIs for furniture industrial center and 7 performance indicators for furniture SMEs. In addition, there is a performance measurement dashboard for monitoring until scoring on each KPI.

Keyword: *Performance Measurement, Balance Scorecard, Key Performance Indicator, Analytical Network Process*

(halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim.

Alhamdulillahirabbil ‘alamin, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, hidayah, dan taufik-Nya sehingga penulis berhasil menyelesaikan laporan Tugas Akhir yang berjudul “Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja pada Sentra Industri Mebel Kota Pasuruan yang Selaras dengan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan” sebagai persyaratan untuk menyelesaikan studi strata satu (S-1) dan memperoleh gelar Sarjana Teknik. Shalawat dan salam tak lupa senantiasa penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW.

Dalam pelaksanaan dan penyusunan laporan Tugas Akhir ini penulis menerima banyak sekali bantuan, saran, dan motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T., selaku dosen pembimbing tugas akhir penulis yang selalu memberikan arahan selama pengerjaan tugas akhir.
2. Bapak H. Mualif Arif, S.Sos, M.M selaku Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan, Bapak Agus selaku Sekretaris Kamar Dagang dan Industri Kota Pasuruan dan Bapak Rifqi selaku salah satu pemilik IKM mebel yang telah banyak membantu penulis dalam melakukan pengumpulan data dan memberikan masukan pada penulis.
3. Ibu Naning Aranti Wessiani, S.T, M.M., Ibu Anny Maryani, S.T, M.T., dan Ibu Diesta Iva Maftuhah, S.T, M.T., selaku dosen penguji penulis saat pelaksanaan seminar proposal dan sidang tugas akhir dimana beliau telah memberi banyak saran membangun terhadap isi penelitian tugas akhir ini.
4. Bapak Nurhadi Siswanto, S.T., MSIE., Ph.D selaku Kepala Departemen Teknik Industri ITS.
5. Bapak Rohman Hidayat dan Ibu Nuryani, sebagai kedua orangtua penulis, keluarga, teman-teman serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu oleh penulis yang selalu memberi dukungan dan bantuan dalam pengerjaan tugas akhir ini.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dari laporan ini. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan.

Surabaya, Juli 2018

Nadya Anugrah Rahman Ananda

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	ix
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR TABEL	xix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	7
1.5.1 Batasan	7
1.5.2 Asumsi	7
1.6 Sistematika Penulisan	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Rencana Strategis (RENSTRA) Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan	9
2.1.1. Visi Misi Kota Pasuruan	9
2.1.2. Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan	10
2.1.3. Struktur Organisasi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan	11

2.1.4. Rencana Program Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan	12
2.2. Pengukuran Kinerja	13
2.3. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	14
2.2.1. Prespektif <i>Balanced scorecard</i> (BSC).....	15
2.2.2. <i>Balanced Scorecard</i> pada Pemerintahan.....	19
2.2.3. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	21
2.4. <i>Cascading Scorecard</i>	22
2.5. <i>Key Performance Indicators</i> (KPI).....	24
2.6. <i>Analytical Network Process</i> (ANP)	25
2.6. <i>Scoring System</i>	28
2.7. <i>Traffic Light System</i>	29
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	31
3.1. <i>Flowchart</i> Penelitian.....	31
3.2. Tahap Identifikasi dan Perumusan Masalah	32
3.2.1. Pengumpulan Informasi dan Identifikasi Masalah	32
3.2.2. Perumusan Masalah dan Penetapan Tujuan Penelitian	33
3.2.3. Studi Literatur.....	33
3.3. Tahap Pengumpulan Data	33
3.4. Tahap Pengolahan Data	33
3.5. Tahap Analisis dan Kesimpulan	34
BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....	35
4.1. Pengumpulan Data	35
4.2. Pengolahan Data	35
4.2.1. Alur <i>Cascading</i> Pengukuran Kinerja	35
4.2.2. <i>Cascading</i> pada Sentra Industri Mebel Kota Pasuruan.....	37

4.2.3.	Cascading pada IKM Mebel Kota Pasuruan	51
4.2.4.	Penyusunan KPI Properties.....	52
4.2.5.	Uji Coba Pengukuran Kinerja	54
4.2.6.	Pembuatan Dashboard Pengukuran Kinerja.....	56
BAB 5 ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA		63
5.1.	Analisis Identifikasi Strategi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan	63
5.2.	Analisis Hasil Perancangan Pengukuran Kinerja untuk Sentra Industri Mebel Kota Pasuruan	64
5.2.1.	Analisis Peta Sasaran Strategi Sentra Industri Mebel Kota Pasuruan.....	64
5.2.2.	Analisis Pembobotan Sasaran Strategi.....	65
5.2.3.	Analisis Hasil Perancangan KPI dan Pembobotan.....	68
5.3.	Analisis Hasil Perancangan Indikator Kinerja untuk IKM Mebel Kota Pasuruan	68
5.4.	Analisis Uji Coba Pengukuran Kinerja	69
5.4.1.	Analisis Uji Coba Pengukuran Kinerja Sentra Mebel Kota Pasuruan.....	69
5.4.2.	Analisis Uji Coba Pengukuran Kinerja IKM Mebel Kota Pasuruan.....	70
5.5.	Analisis KPI <i>Properties</i>	70
5.6.	Analisis <i>Dashboard</i> Pengukuran Kinerja.....	71
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN		73
6.1.	Kesimpulan.....	73
6.2.	Saran	73
DAFTAR PUSTAKA		xxi
LAMPIRAN		xxiii
BIODATA PENULIS		xlix

(halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Lima Lapangan Pekerjaan Utama Terbanyak Penduduk Kota Pasuruan , 2015	3
Gambar 2.1 Struktur Organisasi Disperindag Kota Pasuruan.....	11
Gambar 2.2 <i>Framework Balanced Scorecard</i>	14
Gambar 2.3 <i>Strategy Map Balanced Scorecard</i>	15
Gambar 2.4 <i>Framework Balanced Scorecard</i> untuk Organisasi Publik	20
Gambar 2.5 Peta Strategi pada Perpustakaan Kota	21
Gambar 2.6 <i>Cascading Balanced Scorecard</i>	23
Gambar 2.7 Empat Jenis Ukuran Performansi	24
Gambar 2.8 Perbedaan Struktur Hirarki dan Jaringan	26
Gambar 3.1 <i>Flowchart</i> Penelitian	31
Gambar 4.1 Alur <i>Cascading</i>	36
Gambar 4.2 Hasil Identifikasi Indikator Level Organisasi yang Relevan dengan Sentra Industri Mebel.....	38
Gambar 4.3 Peta Strategi Sentra Industri Mebel Kota Pasuruan	41
Gambar 4.4 Model Awal ANP pada <i>Super Decisions</i> untuk Sentra Industri Mebel	44
Gambar 4.5 Perbandingan Berpasangan Klaster <i>Internal Business Process</i> Sehubungan dengan Elemen Kepuasan Konsumen pada <i>Software Super Decisions</i>	45
Gambar 4.6 Tingkat Inkonsistensi Klaster <i>Internal Business Process</i> Sehubungan dengan Elemen Kepuasan Konsumen.....	45
Gambar 4.7 Perbandingan Berpasangan antar Klaster pada <i>Software Super Decisions</i>	46
Gambar 4.8 Hasil Perhitungan <i>Clustered Weighted Matrix</i>	46
Gambar 4.9 Hasil Perhitungan <i>Unweighted Supermatrix</i>	47
Gambar 4.10 Hasil Perhitungan <i>Weighted Supermatrix</i>	47
Gambar 4.11 Hasil Perhitungan <i>Limit Super Matrix</i>	48
Gambar 4.12 <i>Flowchart Dashboard</i>	56
Gambar 4.13 Halaman Awal <i>Dashboard</i> Pengukuran Kinerja.....	57

Gambar 4.14 Halaman Menu <i>Dashboard</i> Pengukuran Kinerja	57
Gambar 4.15 Menu Utama Sentra Industri Mebel	58
Gambar 4.16 Menu Utama IKM Mebel	58
Gambar 4.17 Halaman Sasaran Strategi Sentra Industri Mebel	59
Gambar 4.18 Halaman Peta Strategi Sentra Industri Mebel.....	59
Gambar 4.19 Halaman KPI Sentra Industri Mebel.....	60
Gambar 4.20 Halaman KPI <i>Properties</i> Sentra Industri Mebel.....	60
Gambar 4.21 Halaman KPI <i>Properties</i> IKM Mebel.....	61
Gambar 4.22 Halaman Data IKM Mebel Binaan	61
Gambar 4.23 Halaman <i>Scoring System</i> Sentra Industri Mebel	62
Gambar 4.24 Halaman <i>Scoring System</i> IKM Mebel	62

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Indikator PDRB Kota Pasuruan Tahun 2016.....	2
Tabel 1.2 Peranan PDRB Menurut Lapangan Usaha (persen).....	2
Tabel 1.3 Jumlah Industri Mikro dan Kecil Menurut Klasifikasi Industri di Kota Pasuruan	4
Tabel 2.1 Rencana Program Disperindag Kota Pasuruan	12
Tabel 2.2 Jenis <i>Cascading</i>	23
Tabel 2.3 <i>Scoring System</i>	28
Tabel 4.1 Sasaran Strategi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan	35
Tabel 4.2 Hasil <i>Cascading</i> Strategi dan KPI Sentra Industri Mebel	39
Tabel 4.3 Keterkaitan Antar Elemen.....	42
Tabel 4.4 Penjelasan Keterkaitan antar Elemen.....	43
Tabel 4.5 Perhitungan Normalisasi Bobot	48
Tabel 4.6 Hasil Akhir Bobot Prespektif dan Strategi Objektif	49
Tabel 4.7 Hasil Akhir Bobot KPI.....	50
Tabel 4.8 <i>Cascading</i> KPI IKM Mebel Kota Pasuruan.....	51
Tabel 4.9 Hasil Pembobotan KPI IKM Mebel.....	52
Tabel 4.10 KPI <i>Properties</i> IKM Mebel	53
Tabel 4.11 <i>Traffic Light System</i> Sentra Industri Mebel	54
Tabel 4.12 <i>Traffic Light System</i> IKM Mebel	54
Tabel 4.13 Uji Coba Pengukuran Kinerja untuk Sentra Industri Mebel	55

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 1

PENDAHULUAN

Pada Bab 1 Pendahuluan dijelaskan mengenai latar belakang penelitian tugas akhir, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan tugas akhir.

1.1 Latar Belakang

Kota Pasuruan merupakan salah satu daerah di Provinsi Jawa Timur yang memiliki luas 36,58 km², terdiri dari empat kecamatan dan terdapat 194.815 jiwa yang tercatat sebagai penduduk Kota Pasuruan. Kota Pasuruan memiliki posisi geografis yang strategis dan bernilai ekonomis karena berada pada jalur utama akses transportasi dari pusat perekonomian Jawa Timur di Kota Surabaya dengan Bali sebagai pusat budaya dan pariwisata.

Potensi daerah Kota Pasuruan terlepas dari potensi strategis wilayah, yaitu potensi jasa, pertanian, perdagangan dan industri. Dalam bidang jasa dibagi menjadi tiga sub sektor yaitu sektor pariwisata, perhotelan dan perbankan. Sektor pariwisata dan perhotelan saling berhubungan karena banyaknya obyek wisata di Kota Pasuruan dapat mendorong perekonomian fasilitas pendukung obyek wisata, sedangkan sektor perbankan menjadi fasilitas pendukung perekonomian. Kemudian dalam bidang pertanian, pembenihan dan penggilingan padi menjadi potensi Kota Pasuruan.

Dalam bidang perdagangan, Kota Pasuruan memiliki kecenderungan untuk terus meningkat. Hal ini dipengaruhi oleh banyaknya jenis kegiatan perdagangan mulai dari skala kecil hingga skala besar. Selain itu, industri berperan dalam penyediaan barang yang menjadi komoditi Kota Pasuruan. Potensi industri Kota Pasuruan terbagi menjadi industri logam, industri batik, industri makanan dan minuman, industri kerajinan setir mobil, industri sepatu dan industri mebel. Seluruh unit usaha tersebut berperan pada peningkatan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kota Pasuruan.

PDRB merupakan jumlah nilai tambah yang dihasilkan oleh seluruh unit usaha dalam suatu daerah tertentu. PDRB menjadi salah satu indikator penting

untuk mengetahui kondisi ekonomi di suatu daerah dalam suatu periode tertentu, baik atas dasar harga berlaku maupun atas dasar harga konstan (Bank Indonesia, 2017). PDRB atas dasar harga berlaku digunakan untuk mengetahui sumber daya ekonomi, pergeseran dan struktur ekonomi suatu daerah, sedangkan PDRB konstan digunakan untuk mengetahui pertumbuhan ekonomi secara riil dari tahun ke tahun atau pertumbuhan ekonomi yang tidak dipengaruhi faktor harga.

Tabel 1.1 Indikator PDRB Kota Pasuruan Tahun 2016

Uraian	2016
PDRB ADHB (Triliun Rp)	6,56
PDRB ADHK (Triliun Rp)	5,07
Pertumbuhan Ekonomi	5,46

Sumber : Kota Pasuruan dalam Angka, 2017

PDRB Kota Pasuruan tahun 2016 adalah sebesar 6,56 triliun rupiah berdasarkan harga berlaku, sementara berdasarkan harga konstan sebesar 5,07 triliun rupiah. Pertumbuhan ekonominya adalah 5,46 persen dari tahun 2015 ke 2016. Sektor yang paling berkontribusi pada PDRB adalah Lapangan Usaha Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor serta Lapangan Usaha Industri Pengolahan.

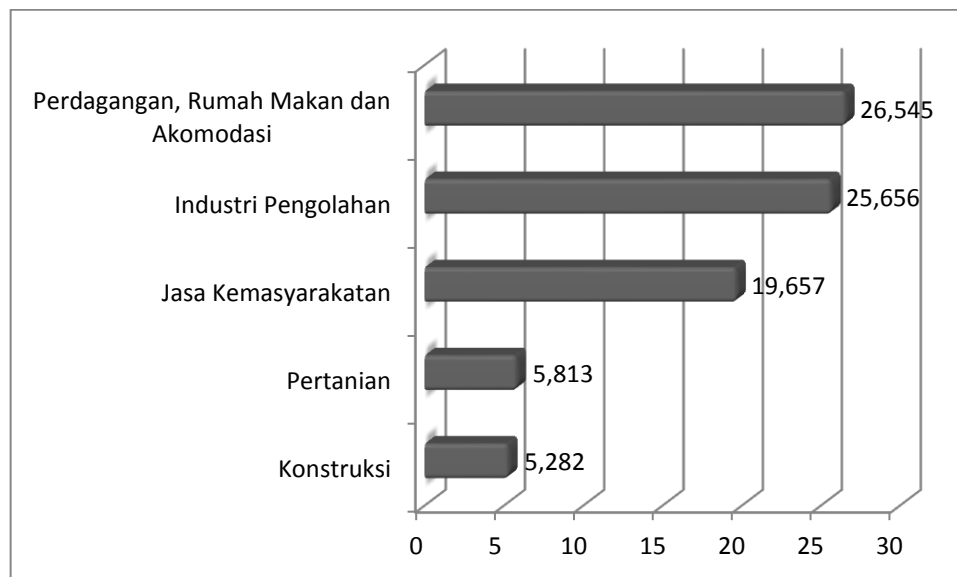
Tabel 1.2 Peranan PDRB Menurut Lapangan Usaha (persen)

Lapangan Usaha	2014	2015	2016
Pertanian, Kehutanan dan Perikanan	2,70	2,64	2,52
Pertambangan dan Penggalian	0,04	0,03	0,03
Industri Pengolahan	21,07	21,06	20,61
Pengadaan Listrik dan Gas	0,07	0,06	0,06
Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang	0,26	0,25	0,24
Konstruksi	6,20	6,10	6,29
Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	27,99	27,91	28,32
Transportasi dan Pergudangan	5,70	5,75	5,78
Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	4,81	5,08	5,33
Informasi dan Komunikasi	7,76	7,67	7,65
Jasa Keuangan dan Asuransi	7,59	7,66	7,76

Lapangan Usaha	2014	2015	2016
Real Estat	2,63	2,66	2,57
Jasa Perusahaan	0,59	0,59	0,6
Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	4,43	4,39	4,34
Jasa Pendidikan	4,26	4,24	4,15
Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	0,89	0,88	0,85
Jasa lainnya	3,02	3,02	2,89
Produk Domestik Regional Bruto	100,0	100,0	100,0

Sumber : PDRB Kota Pasuruan Menurut Lapangan Usaha 2012-2016

Pada tahun 2016, Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor memberikan kontribusi sebesar 28,32 persen terhadap Kota Pasuruan. Lapangan usaha yang mendominasi pada peringkat kedua adalah Lapangan Usaha Industri Pengolahan. Pada tahun 2016, lapangan usaha ini berkontribusi sebesar 20,61 persen terhadap PDRB Kota Pasuruan. Industri pengolahan merupakan penyedia lapangan pekerjaan terbanyak kedua penduduk Kota Pasuruan setelah perdagangan, rumah makan dan akomodasi. Industri pengolahan menyerap 25.656 ribu jiwa pekerja.



Gambar 1.1 Lima Lapangan Pekerjaan Utama Terbanyak Penduduk Kota Pasuruan , 2015
(Sumber: BPS Kota Pasuruan)

Struktur lapangan usaha industri pengolahan didominasi oleh subsektor industri mebel yang memiliki peran lebih dari separuhnya, yaitu 51,14 persen. Subsektor ini paling mendominasi, mengingat mebel adalah produk unggulan Kota Pasuruan yang dipasarkan hingga ke mancanegara.

Tabel 1.3 Jumlah Industri Mikro dan Kecil Menurut Klasifikasi Industri di Kota Pasuruan

Klasifikasi Industri	Gadingrejo	Purworejo	Bugulkidul	Panggungrejo	Total
Industri makanan dan minuman	153	379	145	438	1115
Industri dari kulit	1	9	1	18	29
Industri mebel	1236	304	104	71	1715
Industri dari logam mulia atau bahan logam	21	13	6	315	355
Industri dari kain/tenun	0	3	1	0	4
Industri gerabah/keramik/batu	103	0	0	1	104
Industri dari anyaman	0	6	0	2	8
Industri lainnya	49	34	44	50	177

Sumber: Statistik Daerah Kota Pasuruan, 2016

Jumlah industri mebel di Kota Pasuruan sebanyak 1715 industri, industri mebel tersebut tersebar di wilayah Kelurahan Purutrejo, Purworejo, Pohjentrek, Gadingrejo, Krapyakrejo, Bukir, Petahunan, Gentong, Gadingrejo dan Randusari. Produk industri mebel ini adalah kursi tamu, meja makan, almari, tempat tidur, dan lain-lain. Pemasaran hasil industri tersebut meliputi wilayah Pulau Jawa, Kalimantan serta diekspor ke Amerika dan beberapa negara di Eropa.

Industri mebel Kota Pasuruan memiliki potensi cukup besar untuk dapat bersaing di pasar domestik bahkan internasional. Namun, perkembangan IKM tersebut masih mengalami berbagai masalah. Wuryandani dan Meilani (2013) menyatakan bahwa permasalahan dan tantangan yang harus dihadapi oleh IKM terbagi menjadi dua kategori, yaitu berdasarkan faktor internal dan faktor eksternal. Permasalahan yang berasal dari faktor internal adalah kurangnya

permodalan, sumber daya manusia yang terbatas, lemahnya jaringan usaha dan kemampuan penetrasi pasar. Sedangkan permasalahan yang berasal dari faktor eksternal adalah iklim usaha yang kurang kondusif, terbatasnya sarana dan prasarana usaha, implikasi otonomi daerah, implikasi perdagangan bebas, *life cycle* produk singkat dan terbatasnya akses pasar. Oleh karena itu, dibutuhkan partisipasi pihak terkait atau pemangku kepentingan dalam pengembangan IKM.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah dijelaskan bahwa pemerintah bertanggung jawab untuk meningkatkan kemampuan dan peran serta potensi UMKM melalui penumbuhan iklim usaha serta pengembangan dan pembinaan. Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan merupakan salah satu pihak yang berwenang dalam pembinaan IKM di Kota Pasuruan.

Saat ini belum ada laporan yang jelas mengenai hasil pembinaan yang telah dilakukan, sehingga tidak dapat mengetahui dan menilai status dari sektor IKM binaan. Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui gap yang ada pada sentra atau IKM mebel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi dan memperbaiki kinerja saat ini. Pengukuran kinerja yang dilakukan perlu melihat aspek finansial dan non finansial, karena aspek finansial saja dirasa belum dapat mencerminkan kondisi keseluruhan organisasi (Kaplan & Norton, 2000). Dengan adanya pengukuran kinerja, dapat diketahui pencapaian yang telah dicapai, evaluasi dari kekurangan yang ada serta dapat menjadi acuan untuk menjalankan proses bisnis dimasa yang akan datang.

Balanced scorecard merupakan metode pengukuran kinerja yang dapat mempertimbangkan aspek finansial dan non-finansial dengan menerjemahkan misi dan strategi organisasi. *Balanced scorecard* terdiri dari empat prespektif, yaitu prespektif keuangan, proses bisnis internal, konsumen serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat prespektif tersebut akan saling berhubungan sebab akibat dan akan membentuk peta strategi organisasi. Peta strategi organisasi perlu diturunkan dan diselaraskan pada tiap level organisasi, proses ini disebut *cascading* (Niven, 2008). *Cascading* dilakukan supaya sasaran strategi pada tingkat Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan dapat dijabarkan lebih detail pada tingkat sentra dan IKM.

Dengan adanya latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk merancang sistem pengukuran kinerja untuk sentra dan Industri Kecil Menengah (IKM) mebel Kota Pasuruan yang selaras dengan strategi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan menggunakan *framework balanced scorecard*.

1.2 Perumusan Masalah

Permasalahan yang akan diselesaikan pada penelitian ini adalah bagaimana merancang sistem pengukuran kinerja untuk sentra dan Industri Kecil Menengah (IKM) mebel Kota Pasuruan yang selaras dengan strategi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan menggunakan *framework balanced scorecard*.

1.3 Tujuan

Tujuan dilaksanakannya penelitian tugas akhir antara lain sebagai berikut :

1. Merancang sistem pengukuran kinerja untuk sentra dan Industri Kecil Menengah (IKM) mebel Kota Pasuruan yang selaras dengan strategi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan menggunakan *framework balanced scorecard*.
2. Merancang *dashboard* pengukuran kinerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian tugas akhir ini adalah sebagai berikut :

1. Terbentuknya sistem pengukuran kinerja untuk sentra dan Industri Kecil Menengah (IKM) mebel Kota Pasuruan yang selaras dengan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan menggunakan *framework balanced scorecard* sehingga dapat mengetahui kinerja dari sentra dan IKM mebel Kota Pasuruan.
2. Terbentuknya *dashboard* pengukuran kinerja untuk mempermudah melakukan pengukuran kinerja sentra dan IKM mebel.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian terdiri atas batasan dan asumsi yang digunakan dalam penelitian tugas akhir

1.5.1 Batasan

Batasan yang digunakan dalam melakukan penelitian tugas akhir ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian ini hanya difokuskan pada IKM mebel di bawah binaan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan.

1.5.2 Asumsi

Asumsi yang digunakan dalam melakukan penelitian tugas akhir ini adalah tidak adanya perubahan kebijakan terkait Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan.

1.6 Sistematika Penulisan

Berikut merupakan susunan penulisan tugas akhir.

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang penelitian tugas akhir, perumusan masalah yang akan diselesaikan pada tugas akhir, tujuan dari pengerjaan tugas akhir, manfaat penelitian tugas akhir, ruang lingkup penelitian tugas akhir serta sistematika penulisan tugas akhir.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang teori-teori yang digunakan sebagai dasar pengerjaan tugas akhir yang berasal dari berbagai studi literatur dimana membantu untuk menentukan metode yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang tahapan pengerjaan tugas akhir, berupa *flowchart* dan penjelasan masing-masing tahap, agar penelitian yang dilakukan dapat terstruktur, terarah dan sistematis.

BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi pengumpulan dan pengolahan data yang digunakan untuk memecahkan rumusan masalah yang ada dan mencapai tujuan penelitian.

BAB 5 ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

Bab ini berisi analisis serta interpretasi hasil pengolahan data yang akan digunakan dalam menarik kesimpulan serta memberikan rekomendasi.

BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan kesimpulan dari penelitian tugas akhir yang telah dilakukan untuk menjawab tujuan penelitian serta saran atau rekomendasi yang diberikan untuk penelitian selanjutnya.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Pada Bab 2 Tinjauan Pustaka akan dijelaskan mengenai teori dan studi literatur yang digunakan sebagai landasan dalam mengerjakan tugas akhir.

2.1. Rencana Strategis (RENSTRA) Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan

Berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 menyebutkan perencanaan strategis merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu satu sampai dengan lima tahun dengan memperhitungkan potensi, peluang dan kendala yang mungkin terjadi. Rencana strategis mengandung visi, misi, tujuan program dan kegiatan yang realistis dengan mengantisipasi perubahan dan perkembangan-perkembangan masa depan. Melalui perencanaan strategis visi, misi yang jelas dan realistis diharapkan Dinas Perindustrian dan Perdagangan serta berbagai pihak terkait akan dapat menyelaraskan dengan berbagai potensi, peluang dan tantangan yang dihadapi.

2.1.1. Visi Misi Kota Pasuruan

Menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN), visi adalah tentang rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan. Berikut adalah visi dari Kota Pasuruan:

“Kota Pasuruan Lebih Sejahtera, mandiri dan berdaya saing dengan perdagangan,
jasa dan industri”

Adapun misi dari Kota Pasuruan adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan partisipasi dan layanan kualitas pendidikan yang terjangkau
2. Meningkatkan cakupan dan kualitas layanan kesehatan masyarakat
3. Menciptakan kesempatan kerja dan kualitas iklim usaha yang kondusif

4. Meningkatkan pengembangan perdagangan jasa dan industri untuk pemenuhan kebutuhan hidup masyarakat secara layak
5. Meningkatkan kualitas pelayanan publik dan tata pemerintahan yang baik
6. Meningkatkan kualitas iman dan taqwa, berbudaya yang diliputi harmoni sosial dan kesalehan sosial

2.1.2. Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan

Berdasarkan Peraturan Walikota Nomor 66 Tahun 2016 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan, maka kedudukan tugas, fungsi, susunan organisasi dan tata kerja Pemerintah Daerah Kota Pasuruan bahwa Dinas Perindustrian dan Perdagangan mempunyai tugas pokok membantu Walikota dalam melaksanakan urusan pemerintahan daerah di bidang perindustrian dan perdagangan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Dinas Perindustrian dan Perdagangan mempunyai fungsi :

1. Penyusunan perencanaan bidang perindustrian, perdagangan, dan pengelolaan pasar;
2. Perumusan kebijakan teknis bidang perindustrian, perdagangan, dan pengelolaan pasar;
3. Pelaksanaan kebijakan teknis bidang perindustrian, perdagangan, dan pengelolaan pasar;
4. Pembinaan, koordinasi, pengendalian, dan fasilitasi pelaksanaan urusan bidang perindustrian, perdagangan, dan pengelolaan pasar;
5. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan bidang perindustrian, perdagangan, dan pengelolaan pasar;
6. Pelaksanaan kegiatan ketatausahaan Dinas Perindustrian dan Perdagangan; dan
7. Pembinaan terhadap UPT.

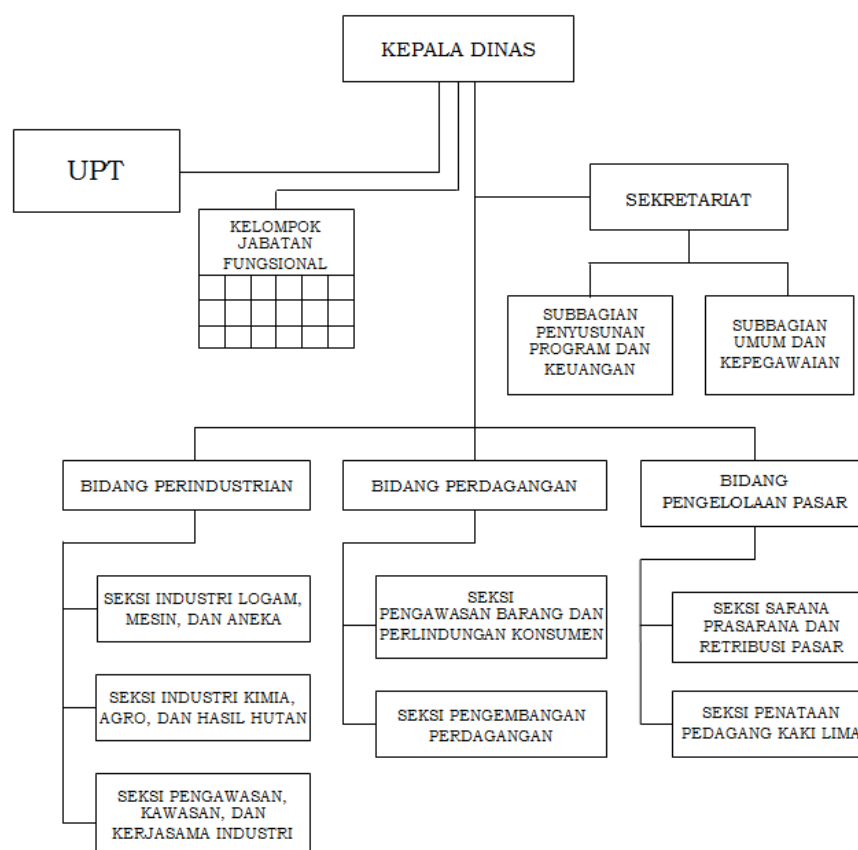
Untuk Seksi Industri Kimia, Agro dan Hasil Hutan memiliki tugas sebagai berikut:

1. Menyusun rencana kerja seksi

2. Menyiapkan bahan perumusan kebijakan pembinaan, pengembangan dan pemberdayaan industri kimia, agro dan hasil hutan
3. Menyiapkan bahan dan melaksanakan kegiatan pembinaan dan pemberdayaan industri kimia, agro dan hasil hutan
4. Melaksanakan evaluasi dan pelaporan kegiatan seksi
5. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya

2.1.3. Struktur Organisasi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan

Berikut merupakan struktur organisasi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan.



Gambar 2.1 Struktur Organisasi Disperindag Kota Pasuruan
(Sumber : Peraturan Daerah Kota Pasuruan No. 66 Tahun 2016)

2.1.4. Rencana Program Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan

Berikut adalah rencana program Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan.

Tabel 2.1 Rencana Program Disperindag Kota Pasuruan

Tujuan	Sasaran	Indikator sasaran	Program dan Kegiatan	Indikator Kinerja Program (Outcome) dan Kegiatan (Output)
-	-	index kepuasan pelayanan administrasi perkantoran	1. Pelayanan Administrasi Perkantoran	Index kepuasan masing-masing layanan
-	-	-	Penyediaan Jasa Surat Menyurat	% surat yang dikirim tepat waktu dan tepat alamat
-	-	-	Penyediaan Jasa Komunikasi, Sumber Daya Air dan Listrik	Jumlah kebutuhan Jasa Komunikasi, Sumber Daya Air dan Listrik yang terpenuhi.
-	-	-	Penyediaan Jasa Kebersihan kantor	Jumlah pembelian kebutuhan peralatan dan bahan pembersih kantor yang tersedia.
-	-	-	Penyediaan Alat Tulis kantor	Jumlah Alat Tulis kantor yang tersedia.
-	-	-	Penyediaan Barang Cetakan dan penggandaan	Tersedianya barang cetakan dan penggandaan
-	-	-	Penyediaan Komponen Instalasi Listrik/Penerangan Bangunan Kantor	Jumlah jenis Komponen Instalasi Listrik/Penerangan Bangunan Kantor.
-	-	-		jumlah tambah daya dinas
-	-	-	Penyediaan Bahan Bacaan dan Peraturan Perundang-Undangan	Jumlah Bahan Bacaan dan Peraturan Perundang - undangan.
-	-	-	Penyediaan Makanan dan Minuman	Jumlah makanan dan minuman yang disediakan.

Tujuan	Sasaran	Indikator sasaran	Program dan Kegiatan	Indikator Kinerja Program (Outcome) dan Kegiatan (Output)
-	-	-	Rapat rapat koordinasi dan Konsultasi ke Luar Daerah	Jumlah rapat-rapat koordinasi dan konsultasi ke luar daerah
-	-	-	Penyediaan jasa tenaga pendukung perkantoran	Jumlah tenaga pendukung perkantoran

Sumber: Renstra-SKPD Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan

Selain program yang ada pada Tabel 2.1, terdapat program lain yang dapat dilihat pada Lampiran 5.

2.2. Pengukuran Kinerja

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mendefinisikan kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan. Selain itu, kinerja adalah prestasi dari suatu kegiatan diukur terhadap standar akurasi, kelengkapan, biaya dan kecepatan yang ada (Bierbusse & Siesfeld, 1997). Sedangkan menurut Mulyadi (2001), kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan sebagian atau seluruh kegiatan suatu organisasi pada suatu periode.

Sistem pengukuran kinerja merupakan sebuah sistem yang digunakan perusahaan untuk memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kerja dan melakukan perbaikan. Menurut Mulyadi (2001), tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi pegawai dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Kemudian, manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut.

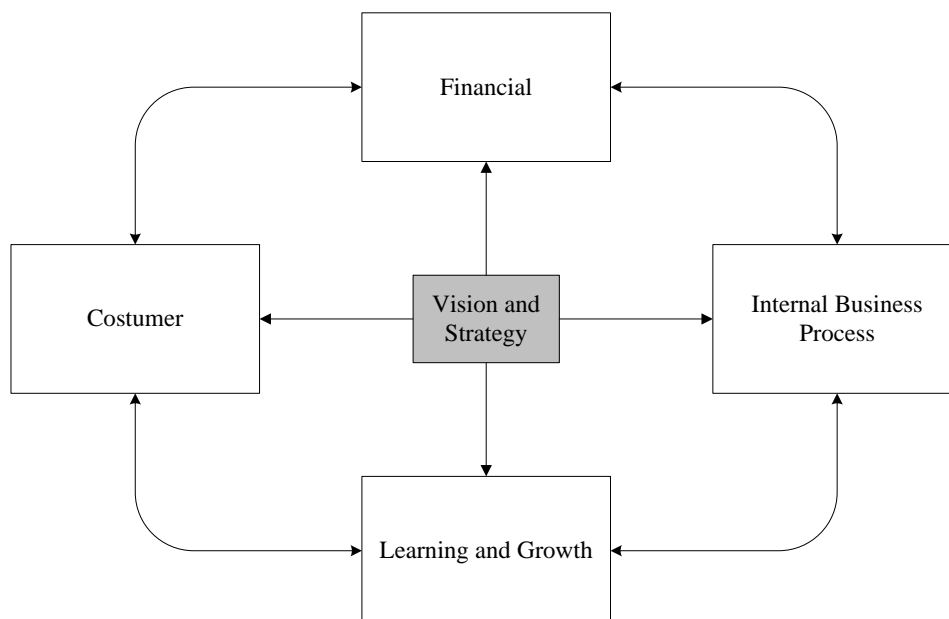
1. Dapat mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Dapat membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.

3. Dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Dapat menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Dapat menyediakan suatu dasar untuk distribusi penghargaan.

2.3. *Balanced Scorecard (BSC)*

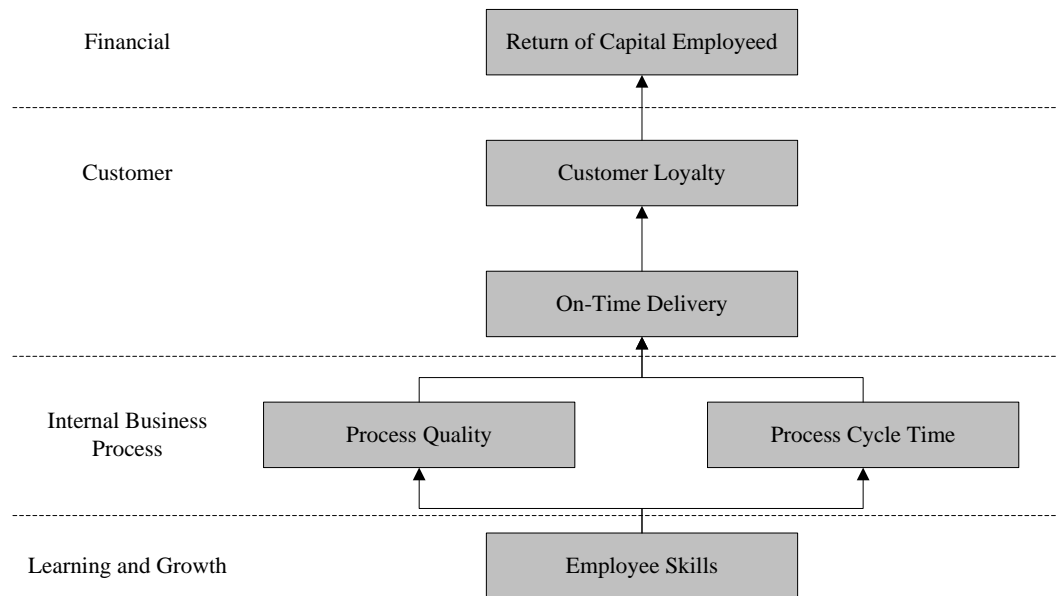
Menurut Kaplan dan Norton (1996), *balanced scorecard* adalah alat ukur kinerja eksekutif yang menerjemahkan visi misi organisasi pada perspektif keuangan, konsumen, bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Kemudian, menurut Gaspersz (2006), *balanced scorecard* adalah suatu metodologi penilaian kinerja yang berorientasi pada pandangan strategis masa depan. Dengan demikian, *balanced scorecard* merupakan suatu alat ukur kinerja organisasi yang memperhatikan perspektif finansial dan non-finansial dimana berorientasi strategis masa depan.

Berikut adalah *framework balanced scorecard* yang terdiri dari perspektif keuangan (*finance*), pelanggan (*costumer*), proses bisnis internal (*internal business process*), dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning & growth*).



Gambar 2.2 *Framework Balanced Scorecard*
(Sumber: Kaplan & Norton, 1996)

Setelah terbentuk *framework balanced scorecard*, lalu dirancang peta strategi. Peta strategi adalah sekumpulan strategi-strategi yang dikelompokkan dan disesuaikan dengan perspektif pada *balanced scorecard*. Berikut merupakan contoh peta strategi dari *balanced scorecard*.



Gambar 2.3 *Strategy Map Balanced Scorecard*
(Sumber : Kaplan & Norton, 1996)

2.2.1. *Prespektif Balanced scorecard (BSC)*

Balanced scorecard memiliki empat perspektif yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja. Berikut adalah penjabaran dari perspektif *balanced scorecard*.

2.2.1.1. *Prespektif Keuangan (Finance)*

Ukuran kinerja keuangan merupakan keadaan ekonomi organisasi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan yang diambil, hal ini akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan kontribusi pada keuntungan organisasi. Dalam pengukuran kinerja keuangan, terdapat tiga tahap dari siklus bisnis dan pada tiap tahap memiliki sasaran yang berbeda. Ketiga tahapan tersebut yaitu *growth*, *sustain*, dan *harvest* (Kaplan & Norton, 2000).

Growth merupakan tahap awal dari sebuah organisasi. Pada tahap ini, sebuah organisasi dapat dimungkinkan memiliki arus kas yang negatif. Hal ini

karena investasi yang dikeluarkan untuk kepentingan masa depan lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan pada saat ini. Sasaran keuangan pada tahap ini menekankan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar yang baru.

Sustain adalah tahap kedua dimana organisasi masih melakukan reinvestasi dan investasi. Organisasi dituntut untuk mempertahankan *market share* yang ada atau mengembangkannya. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dikeluarkan. Kemudian, *harvest* merupakan tahap ketiga dimana organisasi dapat menikmati hasil investasi pada tahap sebelumnya. Pada tahap ini organisasi tidak melakukan investasi lagi, lebih fokus pada pemeliharaan. Sasaran utama pada tahap ini adalah memaksimalkan arus kas masuk dan meminimumkan modal kerja.

2.2.1.2. Prespektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process*)

Proses bisnis internal dianalisis menggunakan *value chain*. Organisasi perlu melakukan identifikasi proses bisnis internal yang kritis, sehingga dapat diketahui seberapa baik bisnis yang berjalan dan apakah produk atau jasa yang dihasilkan sesuai dengan spesifikasi konsumen. Terdapat tiga bagian utama proses bisnis internal dalam *value chain*, yaitu:

1. Proses Inovasi

Proses inovasi merupakan penciptaan nilai bagi konsumen. Pada proses inovasi pihak manajer melakukan riset pasar untuk menentukan ukuran pasar, kebutuhan konsumen, serta harga untuk produk atau jasa yang ditawarkan.

2. Proses Operasi

Proses operasi merupakan proses produksi produk atau jasa dan penyampaian produk atau jasa tersebut pada pelanggan. Operasional yang baik dan penurunan biaya dalam proses produksi merupakan hal yang penting. Beberapa tolak ukur yang dapat digunakan pada proses ini yaitu, tingkat kerusakan produk pra penjualan, banyaknya bahan baku yang tebuang, jumlah pengerjaan ulang produk karena adanya kerusakan serta banyaknya permintaan pelanggan yang tidak dapat dipenuhi.

3. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses pelayanan purna jual merupakan jasa yang diberikan pada pelanggan setelah terjadi transaksi penjualan produk atau jasa. Pelayanan purna jual dapat berupa pemberian garansi dan perbaikan barang yang rusak. Perusahaan dapat mengukur kepuasan pelanggan terhadap pelayanan purna jual yang diberikan.

2.2.1.3. Prespektif Konsumen (*Costumer*)

Prespektif konsumen membuat perusahaan mampu untuk menyesuaikan ukuran keberhasilan produk atau jasa yang diberikan pada konsumen yang ditargetkan, melalui tingkat kepuasan, kelayakan, serta profitabilitas. Menurut Kaplan dan Norton (2000) prespektif pelanggan terbagi menjadi dua kelompok pengukuran yaitu, *costumer core measurement* dan *costumer value propositions*. Pada *costumer core measurement*, ukuran-ukuran yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. *Market Share* (Pangsa Pasar)

Mencerminkan proporsi pasar yang dikuasai oleh perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, meliputi jumlah pelanggan, jumlah penjualan atau volume unit penjualan.

2. *Costumer Retention* (Retensi Pelanggan)

Mengukur tingkat keberhasilan perusahaan dalam menjaga hubungan dengan pelanggan.

3. *Costumer Acquisition* (Akuisisi Pelanggan)

Mengukur tingkat keberhasilan perusahaan dalam mendapatkan pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

4. *Costumer Satisfaction* (Kepuasan Pelanggan)

Memperkirakan tingkat kepuasan pelanggan menggunakan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.

5. *Costumer Profitability* (Profitabilitas Pelanggan)

Mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk atau jasa pada pelanggan.

Pada *costumer value propositions*, ukuran-ukuran yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. *Product/Service Attributes* (Atribut Produk/Jasa)

Atribut produk/jasa meliputi fungsi dari produk/jasa, harga dan kualitas. Tiap segmen dari pelanggan memiliki keinginan yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan.

2. *Costumer Relationship* (Hubungan Konsumen)

Dimensi yang termasuk dalam pengukuran hubungan dengan konsumen adalah penyampaian produk/jasa pada konsumen termasuk waktu pengantaran dan bagaimana perasaan konsumen setelah melakukan pembelian dari perusahaan.

3. *Image and Reputation* (Citra dan Reputasi)

Citra dan reputasi perusahaan merupakan faktor *intangibile* yang menarik konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Untuk membangun hal tersebut, dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas produk/jasa seperti yang ditawarkan.

2.2.1.4. Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*)

Pada prespektif pembelajaran dan pertumbuhan, diidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun oleh organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Dalam prespektif ini, terdapat tiga faktor penting yang harus diperhatikan, yaitu:

1. Kapabilitas Pekerja

Manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran pekerja terhadap organisasi atau perusahaan mengenai kontribusi pekerja untuk organisasi. Oleh sebab itu, perencanaan dan upaya implementasi reskilling pekerja yang dapat menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Kapabilitas Sistem Informasi

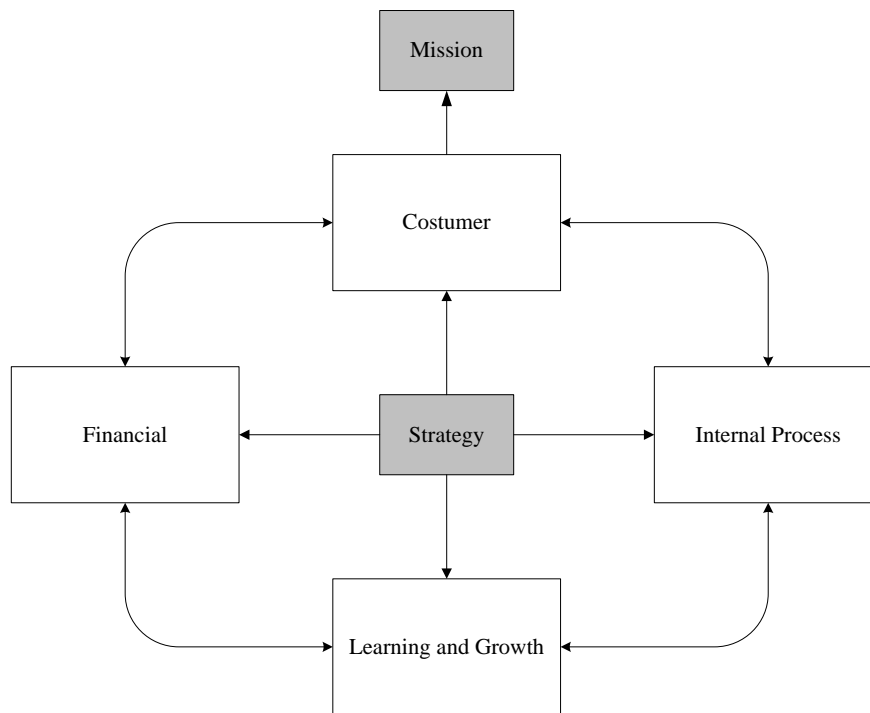
Sistem informasi yang baik diperlukan supaya kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan baik.

3. Motivasi, Kekuasaan dan Keselarasan

Merupakan faktor yang penting untuk menjamin adanya proses yang berkelanjutan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pekerja. Pada proses pembelajaran, melakukan *trial and error* merupakan hal yang penting, upaya tersebut perlu didukung dengan pemberian motivasi, pembedayaan pekerja serta penyesuaian yang sejalan dengan tujuan organisasi.

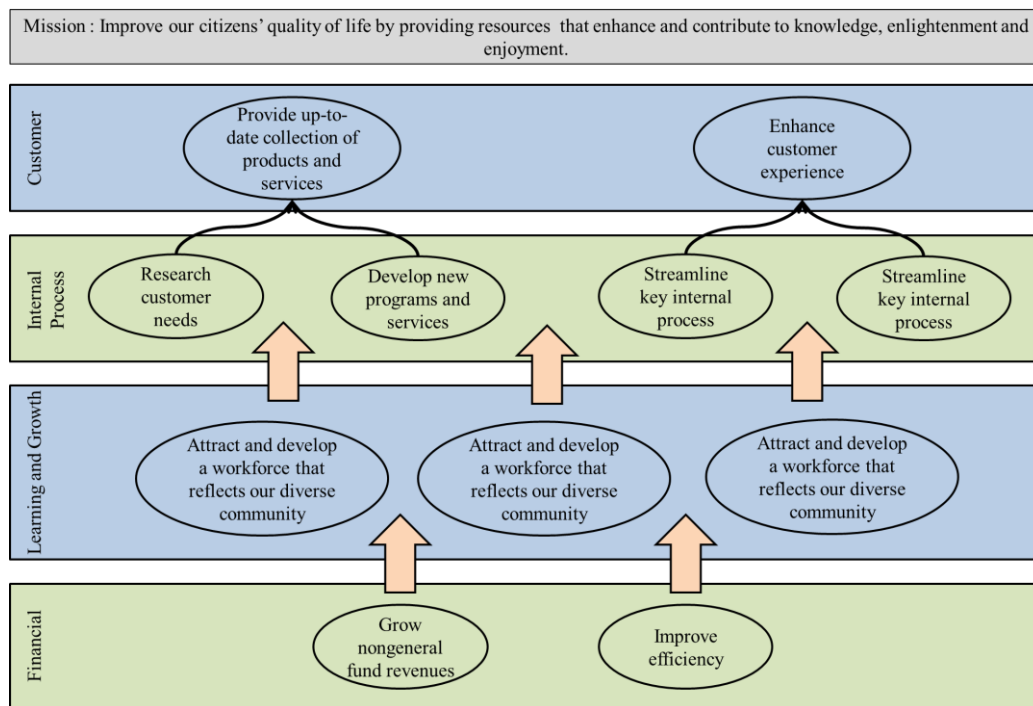
2.2.2. *Balanced Scorecard pada Pemerintahan*

Dewasa ini, *balanced scorecard* tidak hanya digunakan oleh organisasi bisnis tetapi juga oleh pemerintah. Meskipun dalam pemerintahan bukan bertujuan untuk memperoleh keuntungan, namun organisasi publik dapat menggunakan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerjanya untuk mengukur efektivitas dan efisiensinya dalam memberikan pelayanan pada masyarakat. Menurut Paul R Niven (2008), untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi publik, maka terdapat perubahan yang dilakukan dalam konsep *balanced scorecard*, yaitu terdapat perubahan *framework*, dimana yang menjadi *driver* dalam *balanced scorecard* organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat. Dalam organisasi publik, yang menjadi fokus utama adalah misi organisasi. Kemudian, diformulasikan strategi untuk mencapai misi tersebut dimana diterjemahkan pada empat perspektif.



Gambar 2.4 *Framework Balanced Scorecard* untuk Organisasi Publik
(Sumber : Niven, 2008)

Setelah terbentuk *framework balanced scorecard*, lalu dirancang peta strategi seperti pada *balanced scorecard* pada perusahaan. Berikut adalah contoh peta strategi *balance scorecard* untuk organisasi publik.



Gambar 2.5 Peta Strategi pada Perpustakaan Kota
(Sumber : Niven, 2008)

2.2.3. Keunggulan *Balanced Scorecard* (BSC)

Menurut Mulyadi (2001), *balanced scorecard* memiliki beberapa keunggulan, yaitu:

1. Komprehensif

Balanced scorecard memperluas perspektif dalam perencanaan strategis, dimana sebelumnya hanya terbatas pada strategi keuangan, meluas pada perspektif proses bisnis internal (*internal business process*), perspektif konsumen (*costumer*), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Perluasan perspektif tersebut bermanfaat untuk menjanjikan kinerja keuangan berlipat ganda dan berjangka panjang serta perusahaan memiliki kemampuan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Balanced scorecard memotivasi pegawai untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategi yang bermanfaat bagi perwujudan tujuan strategis pada perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, perspektif konsumen serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, karena pegawai diwajibkan

membangun hubungan sebab akibat antara sasaran strategi yang dihasilkan dengan perencanaan strategi. Sasaran strategi yang dirumuskan dalam perencanaan strategi merupakan terjemahan dari visi, tujuan dan strategi yang dihasilkan pada perumusan strategi.

3. Terukur

Keterukuran sasaran strategi menjanjikan tercapainya berbagai sasaran strategi yang dihasilkan, baik untuk strategi dalam perspektif keuangan maupun perspektif nonkeuangan. Dengan *balanced scorecard*, sasaran dalam perspektif nonkeuangan dapat diukur karena seluruh sasaran strategi dalam perspektif tersebut dibuat ukurannya agar dapat dikelola dan diwujudkan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda.

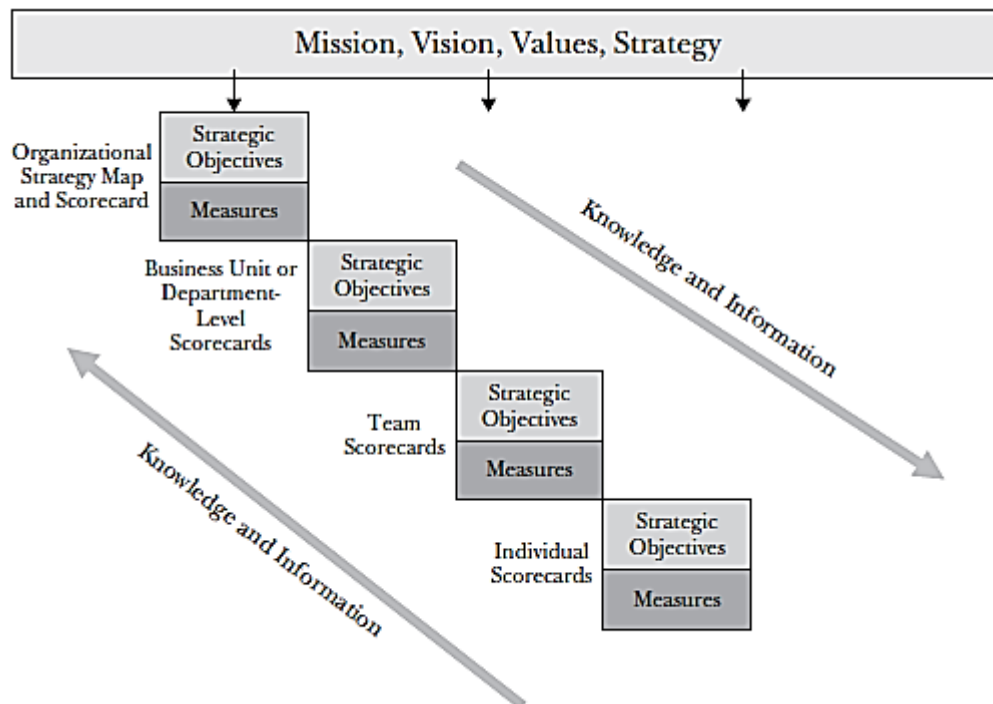
4. Seimbang

Dalam menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang, keseimbangan sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi merupakan hal yang penting.

2.4. *Cascading Scorecard*

Sebuah sistem pengukuran kinerja yang baik harus menghubungkan antar elemen utama dalam sistem. Elemen utama dalam sistem pengukuran kinerja adalah menentukan tujuan, strategi organisasi, merancang *performance indicator* dan *performance measure*, mengukur kinerja dan mengevaluasi kinerja (Robiady, 2015). Antar elemen tersebut harus disesuaikan dengan tujuan untuk menentukan indikator yang jelas serta kegiatan yang akan dilakukan dapat berkontribusi pada strategi dan strategi objektif organisasi.

Selain menyesuaikan antara strategi dengan indikator dan kegiatan, perlu dilakukan penyesuaian antar seluruh level yang ada dalam organisasi. Level yang dimaksud adalah level organisasi atau perusahaan, level unit bisnis atau departemen, level tim atau kelompok dan level individu. Harus ada kesesuaian antar level untuk mendukung jalannya strategi organisasi yang telah dirancang.



Gambar 2.6 *Cascading Balanced Scorecard*
(Sumber : Niven, 2008)

Cascading scorecard merupakan sebuah metode yang dirancang untuk menjembatani kesenjangan pembelajaran yang ada pada sebuah organisasi. *Cascading* berarti proses perancangan *balanced scorecard* pada setiap level organisasi. *Scorecard* yang dirancang untuk level bawah akan disesuaikan dengan level tertinggi dalam *balanced scorecard* dengan mengidentifikasi tujuan dan mengukur kinerja pada level bawah, dengan begitu akan diketahui kontribusinya pada kesuksesan strategi secara keseluruhan (Niven, 2008). Menurut Luis (2009), terdapat beberapa tipe *cascading*, diantaranya adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2 Jenis *Cascading*

Jenis <i>Cascading</i>	
<i>Fully</i>	KPI sepenuhnya berdampak pada <i>total performance appraisal</i> individu tertentu. <i>Fully cascading</i> juga berarti bahwa ia memiliki tanggung jawab penuh terhadap KPI tersebut.

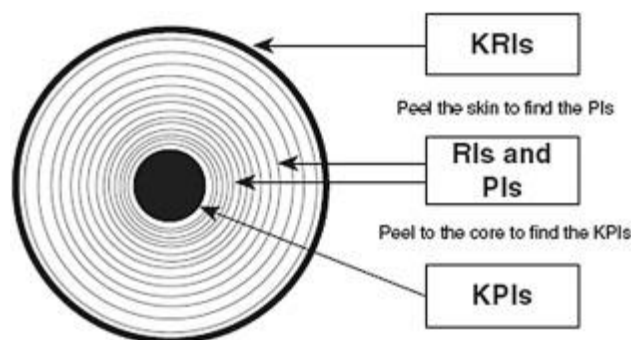
Jenis Cascading	
<i>Partly</i>	KPI sebagian berdampak pada <i>total performance appraisal</i> individu tertentu. <i>Partly cascading</i> juga berarti bahwa ia memiliki sebagian tanggung jawab terhadap indikator tersebut, bagian yang lain dimiliki oleh individu lain pada level yang sama atau level yang berbeda.
<i>Support</i>	KPI menjadi pendukung <i>total performance appraisal</i> individu tertentu. <i>Support cascading</i> juga berarti bahwa ia tidak memiliki tanggung jawab secara langsung pada indikator tersebut.

Sumber: Sarwono Luis, 2009

2.5. Key Performance Indicators (KPI)

Key performance indicators (KPIs) merupakan ukuran yang menunjukkan kinerja sebuah organisasi, hal tersebut penting untuk kesuksesan organisasi (Parmenter, 2010). Setiap sasaran harus memiliki *key performance indicator* (KPI) yang relevan dimana digunakan oleh manajer atau pemimpin untuk memahami kondisi organisasi. Menurut Parmenter (2010), terdapat empat jenis ukuran performansi, antara lain :

1. *Key results indicator* (KRIs), mengindikasikan bagaimana organisasi berjalan atau *critical success factor*.
2. *Result indicators* (RIs), menunjukkan hal-hal yang telah dilakukan organisasi.
3. *Performance indicators* (PIs), menunjukkan hal-hal yang harus dicapai organisasi.
4. KPIs, menunjukkan hal-hal yang harus dicapai organisasi untuk menaikkan performansi secara signifikan.



Gambar 2.7 Empat Jenis Ukuran Performansi
(Sumber: Parmenter, 2010)

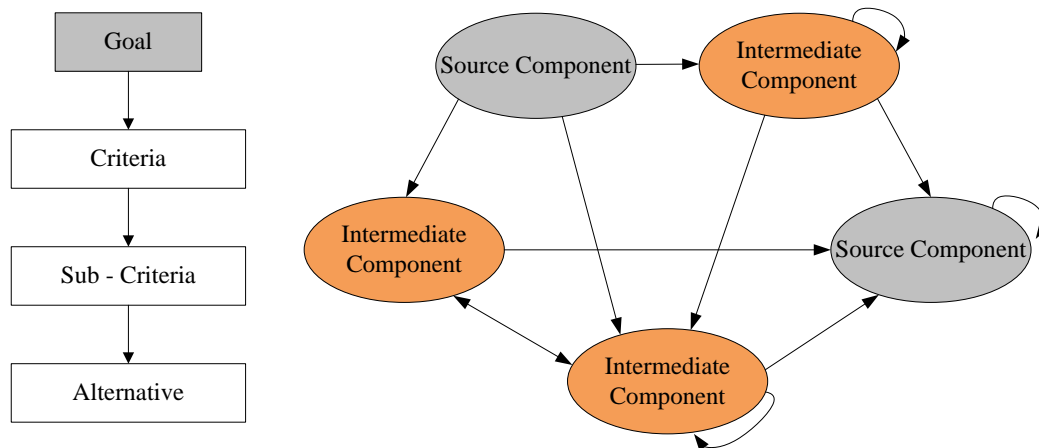
Terdapat tujuh karakteristik *key performance indicator* (KPI) yang efektif menurut Parmenter (2010), yaitu:

1. Ukuran non keuangan
2. Ukuran kekerapan
3. Ditindaklanjuti oleh tim manajemen senior
4. Semua anggota organisasi harus memahami pengukuran dan tindakan koreksi
5. Individu dan tim harus ikut bertanggung jawab
6. Berdampak signifikan
7. Berdampak positif

Key performance indicators (KPIs) harus dapat menunjukkan apa yang harus dilakukan sebuah organisasi. Sehingga, setelah KPI ditentukan, harus ditentukan target dan sasaran strategi yang telah dibuat. Target tersebut akan digunakan sebagai pedoman untuk mengetahui kinerja organisasi. Apabila hasil pengukuran KPI menunjukkan nilai yang lebih baik dari yang telah ditargetkan maka dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi tersebut baik. Namun, apabila sebaliknya, maka organisasi dapat mengetahui sektor mana saja yang perlu diperbaiki dengan melihat hasil pengukuran KPI.

2.6. *Analytical Network Process* (ANP)

Analytical Network Process (ANP) merupakan pengembangan dari metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). ANP memperhatikan hubungan keterkaitan antar elemen pada hirarki. Beberapa permasalahan tidak dapat dibentuk secara hirarki karena adanya interaksi dan hubungan keterkaitan antara elemen, namun metode ANP mampu memperbaiki hal tersebut. Bila dibandingkan dengan metode AHP, kelebihan dari metode ANP adalah perbandingan yang dihasilkan lebih objektif, lebih akurat dan hasil yang lebih stabil.



Gambar 2.8 Perbedaan Struktur Hirarki dan Jaringan
(Sumber: Saaty & Vargas, 2006)

Sisi kiri Gambar 2.3 menampilkan jaringan linear (hirarki) dimana elemen-elemen dari tingkat bawah mempengaruhi tingkat atas, seperti pada *criteria* (kriteria) memiliki pengaruh pada *goal* (tujuan). Sedangkan pada sisi kanan, menampilkan jaringan antar klaster dan beberapa kemungkinan keterkaitan antar klaster. Menurut Saaty (2001), metode ANP mampu mengakomodasi adanya hubungan keterkaitan dalam bentuk interaksi dan umpan balik dari elemen-elemen dalam klaster (*inner dependence*) atau antar klaster (*outer dependence*).

Di dalam metode ANP terdapat dua kontrol yang perlu diperhatikan untuk memodelkan sistem yang hendak diketahui bobotnya, yaitu kontrol secara hirarki serta kontrol keterkaitan. Kontrol secara hirarki menunjukkan keterkaitan kriteria dan subkriteria dimana tidak membutuhkan struktur hirarki seperti pada metode AHP. Lalu, kontrol keterkaitan menunjukkan adanya hubungan keterkaitan antar kriteria dan klaster.

Menurut Saaty dan Hall (1999), berikut adalah tahapan dalam metode ANP:

1. Menentukan hirarki kontrol termasuk kriteria dan sub kriteria untuk membandingkan komponen sistem. Hirarki pertama untuk keuntungan, kedua untuk biaya, ketiga untuk peluang dan keempat untuk risiko. Untuk manfaat dan peluang, perlu ditentukan yang memberikan keuntungan

paling besar, sedangkan untuk biaya dan risiko ditentukan apa yang menimbulkan sebagian biaya dan risiko terbesar yang dihadapi. Dalam beberapa kasus, hirarki tidak digunakan karena semua kriteria penting.

2. Untuk setiap kriteria kontrol atau subkriteria, ditentukan klaster dari sistem dengan elemen-elemen mereka.
3. Supaya pengembangan model yang diatur lebih baik, untuk setiap kriteria kontrol diatur klaster dan elemen tiap klaster. Perlu menggunakan label identik untuk mewakili klaster dan elemen yang sama untuk setiap kriteria kontrol.
4. Menentukan pendekatan yang akan digunakan dalam analisis dari setiap klaster atau elemen, dipengaruhi oleh klaster dan elemen lainnya atau mempengaruhi klaster dan elemen yang berhubungan dengan kriteria.
5. Pada setiap kriteria kontrol, dibuat tabel tiga kolom yang menempatkan setiap label klaster pada kolom tengah. Daftar pada kolom kiri merupakan klaster yang mempengaruhi, sedangkan pada kolom kanan adalah klaster yang dipengaruhi.
6. Melakukan perbandingan berpasangan pada klaster yang mempengaruhi setiap klaster dan klaster yang dipengaruhi oleh kriteria. Bobot yang diperoleh digunakan untuk membobotkan elemen-elemen dari kolom klaster yang terkait dengan supermatriks yang sesuai untuk mengontrol kriteria. Ditetapkan nilai nol bila tidak ada pengaruh.
7. Melakukan perbandingan berpasangan pada elemen-elemen dalam klaster sesuai dengan pengaruhnya pada setiap elemen di klaster lain yang terkait. Perbandingan dibuat sehubungan dengan kriteria atau sub kriteria dengan hirarki kontrol.
8. Pada setiap kriteria kontrol, dibangun supermatriks dengan meletakkan klaster dalam urutan penomoran beserta seluruh elemen pada klaster masing-masing, baik secara vertikal di sebelah kiri dan horizontal di atas. Kemudian, memasukan prioritas yang diperoleh dari perbandingan berpasangan pada posisi yang sesuai dengan bagian (sub kolom) dari kolom suprmatriks tersebut.

9. Menghitung prioritas yang dibatasi untuk tiap supermatriks bergantung dari cara mereduksi yang digunakan serta apakah sisem tersebut siklik atau tidak.
10. Menyintesis prioritas yang dibatasi dengan membobotkan tiap supermatriks dengan bobot dan kriteria kontrolnya dan menambahkan supermatriks-supermatriks hasil.
11. Mengulangi sistensis untuk setiap hirarki kontrol. Hirarki pertama untuk manfaat, kedua untuk biaya, ketiga untuk peluang dan keempat untuk risiko.
12. Melakukan sintesis hasil dari empat hirarki kontrol dengan mengalikan manfaat dengan kesempatan dan membaginya dengan hasil biaya dikalikan risiko. Kemudian, menampilkan alternatif prioritas tertinggi atau campuran alternatif yang diinginkan.

2.6. *Scoring System*

Scoring system merupakan tahap setelah target dari tiap KPI telah ditetapkan dan disepakati oleh instansi (Putri & Handayani, 2015). *Scoring system* mengukur KPI dalam dimensi ukuran yang sama, yaitu presentase. Pada *scoring system* diberlakukan beberapa metode, yaitu :

Tabel 2.3 *Scoring System*

<i>Higher is Better</i>	Semakin tinggi pencapaian KPI, maka menunjukkan KPI tersebut semakin baik
<i>Lower is Better</i>	Semakin tinggi pencapaian KPI, maka menunjukkan KPI tersebut semakin buruk
<i>Zero-One</i>	<i>Must be Zero</i> : Pencapaian KPI harus bernilai nol, bila tidak nol maka menunjukkan KPI semakin buruk. Skor pencapaian kinerja adalah skor=100 jika pencapaian nol atau skor = 0 jika pencapaian tidak sama dengan nol.
	<i>Must be One</i> : Pencapaian KPI harus bernilai satu, bila tidak bernilai satu maka menunjukkan KPI semakin buruk. Skor pencapaian kinerja yang dihasilkan adalah skor = 100 apabila pencapaian satu atau skor = 0 jika pencapaian tidak sama dengan satu.

Sumber : Putri & Handayani, 2015

2.7. *Traffic Light System*

Traffic light system merupakan tahap setelah *scoring system*. Metode ini digunakan untuk mempermudah instansi mengidentifikasi tingkat kepentingan dari KPI yang memerlukan perbaikan. Terdapat tiga warna yang digunakan pada metode ini, yaitu merah, kuning dan hijau. Warna merah menunjukkan bahwa pencapaian KPI dibawah target, warna kuning menunjukkan bahwa pencapaian KPI membutuhkan perbaikan, warna hijau menunjukkan bahwa target KPI telah dicapai. Kategori penilaian untuk tiap warna bergantung pada tiap instansi atau perusahaan (Syairuddin, Suwigno, & Suartika, 2007).

(halaman ini sengaja dikosongkan)

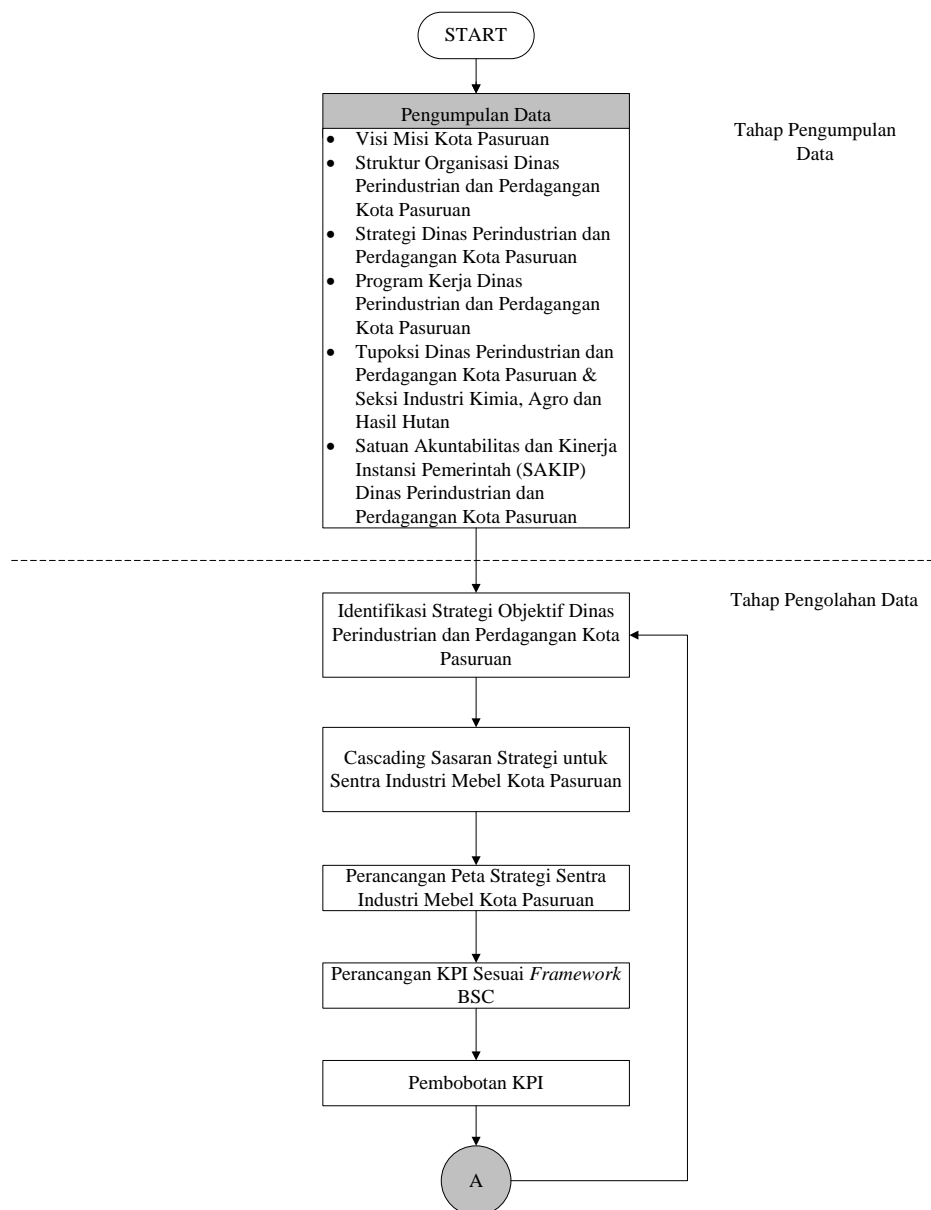
BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

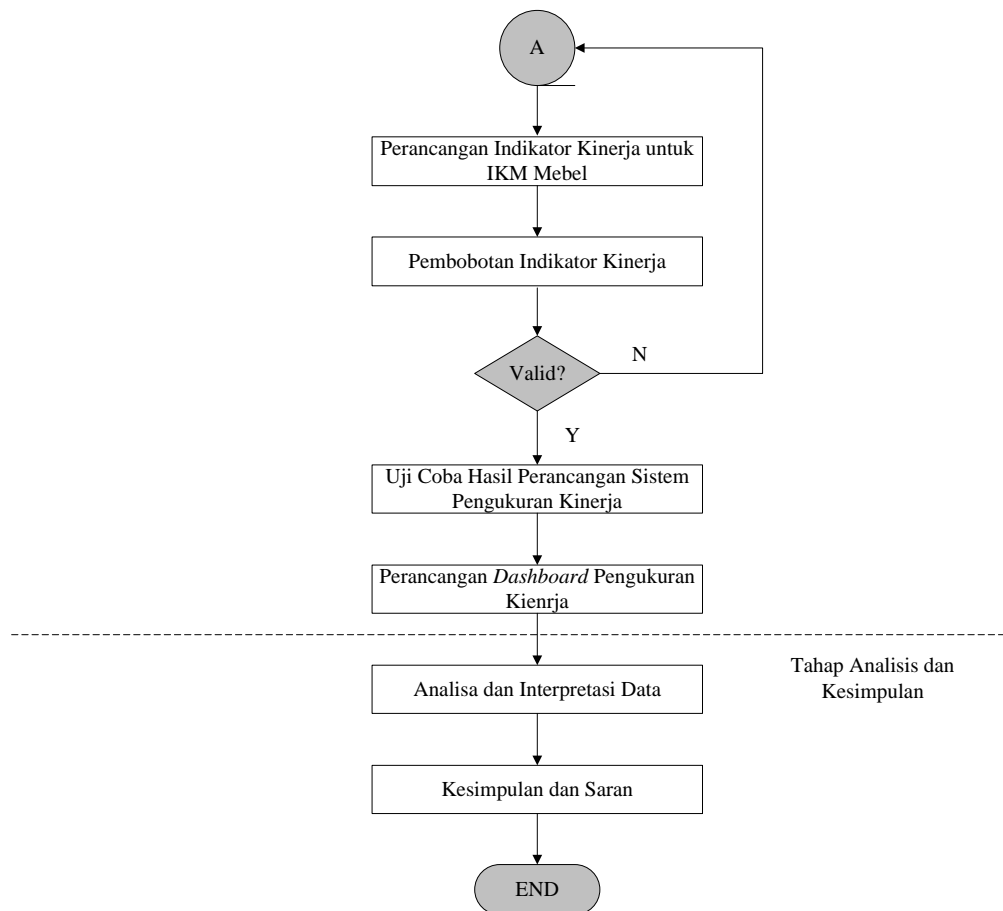
Pada Bab 3 Metodologi Penelitian akan dijelaskan mengenai langkah-langkah penelitian yang dijadikan pedoman dalam menyelesaikan penelitian.

3.1. *Flowchart* Penelitian

Flowchart penelitian merupakan gambaran alur yang digunakan dalam penelitian ini. Berikut merupakan *flowchart* penelitian.



Gambar 3.1 *Flowchart* Penelitian



Gambar 3.1 *Flowchart* Penelitian (lanjutan)

3.2. Tahap Identifikasi dan Perumusan Masalah

Pada tahap ini dilakukan beberapa langkah seperti pengumpulan informasi dan identifikasi masalah, perumusan masalah dan penetapan tujuan penelitian serta studi literatur dan studi lapangan.

3.2.1. *Pengumpulan Informasi dan Identifikasi Masalah*

Pada tahap ini dilakukan diskusi dengan Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan selaku pihak yang berwenang dan memahami hal-hal yang berkaitan dengan manajemen kinerja pada dinas yang berhubungan dengan sentra dan IKM binaan. Dari informasi yang diperoleh, kemudian dapat dilakukan identifikasi masalah sesuai dengan kondisi lapangan.

3.2.2. *Perumusan Masalah dan Penetapan Tujuan Penelitian*

Setelah mengetahui permasalahan dan sumber masalah yang ada, kemudian dirumuskan masalah yang akan diselesaikan dan ditentukan tujuan dari penelitian yang dituju.

3.2.3. *Studi Literatur*

Pada tahap ini peneliti melakukan studi literatur yang dijadikan sebagai pedoman untuk menyelesaikan permasalahan yang ada. Studi literatur bersumber dari buku, jurnal dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan permasalahan yang ada. Studi literatur yang digunakan terdiri dari pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard* (BSC), *Cascading Scorecard*, *Key Performance Indicator* (KPI), *Analytical Network Process* (ANP), *Scoring System* dan *Traffic Light System*.

3.3. **Tahap Pengumpulan Data**

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data yang digunakan dan dibutuhkan dalam menyelesaikan penelitian. Data tersebut akan dijadikan sebagai masukan dalam perancangan sistem pengukuran kinerja. Data yang digunakan berasal dari dokumen rencana pembangunan jangka menengah Kota Pasuruan, visi misi Kota Pasuruan, struktur organisasi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan, strategi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan, program kerja Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan serta Satuan Akuntabilitas dan Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan.

3.4. **Tahap Pengolahan Data**

Dengan menggunakan data yang telah diperoleh pada tahap sebelumnya, dirancang sistem pengukuran berupa perancangan strategi objektif, perancangan peta strategi, dan penentuan KPI. Kemudian, dilakukan validasi terhadap hasil strategi objektif dan KPI serta target yang ingin dicapai. Seluruh tahapan tersebut dilakukan dengan melakukan diskusi dengan pihak yang berwenang.

Selanjutnya, dilakukan pembobotan dengan metode ANP. Sebelumnya, dilakukan wawancara dan pengisian kuisioner kepada pemangku jabatan yang

berwenang untuk mengetahui tingkat kepentingan tiap elemen dan keterkaitan antar klaster. Selanjutnya, dilakukan pembobotan menggunakan *software Super Decision*. Lalu, dilakukan *cascading* atau penurunan ke level sentra industri dan level IKM terhadap strategi objektif pada level instansi.

Setelah sistem pengukuran kinerja terbentuk, dilanjutkan dengan uji coba pengukuran kinerja dan perancangan *dashboard* pengukuran kinerja. *Dashboard* dibuat menggunakan *software* Microsoft Excel dengan berisikan seluruh strategi objektif, peta strategi, empat prespektif BSC, bobot KPI hingga hasil pengukuran.

3.5. Tahap Analisis dan Kesimpulan

Tahap ini merupakan tahap terakhir pada penelitian. Setelah dilakukan pengolahan data pada tahap sebelumnya, dilakukan analisis dan interpretasi dari hasil yang diperoleh. Kemudian, dilakukan penarikan kesimpulan dan saran berdasarkan hasil analisis dan interpretasi hasil. Saran digunakan sebagai rekomendasi untuk objek penelitian dan penelitian selanjutnya.

BAB 4

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada Bab 4 Pengumpulan dan Pengolahan Data akan dijelaskan mengenai tahap pengumpulan serta pengolahan data dalam pengerjaan penelitian.

4.1. Pengumpulan Data

Pada sub bab ini akan dilakukan pengumpulan data. Data-data yang dikumpulkan berupa visi misi Kota Pasuruan, struktur organisasi, tugas pokok dan fungsi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan yang terdapat pada tinjauan pustaka. Kemudian dilakukan identifikasi sasaran strategi dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan. Identifikasi tersebut disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi dinas. Berikut adalah hasil identifikasi sasaran strategi untuk Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan.

Tabel 4.1 Sasaran Strategi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan

Prespektif	Kode	Sasaran Strategi
<i>Costumer</i>	C1	Meningkatkan index kepuasan pelayanan administrasi perkantoran
	C2	Meningkatkan kepuasan konsumen
<i>Internal Business Process</i>	I1	Meningkatkan pertumbuhan sektor perdagangan
	I2	Meningkatkan pertumbuhan sektor industri
<i>Learning and Growth</i>	L1	Meningkatkan kapasitas sumber daya aparatur
	L2	Meningkatkan sarana prasarana aparatur
<i>Finance</i>	F1	Efektivitas pengelolaan penggunaan anggaran dana

Sumber: Renstra-SKPD Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan

4.2. Pengolahan Data

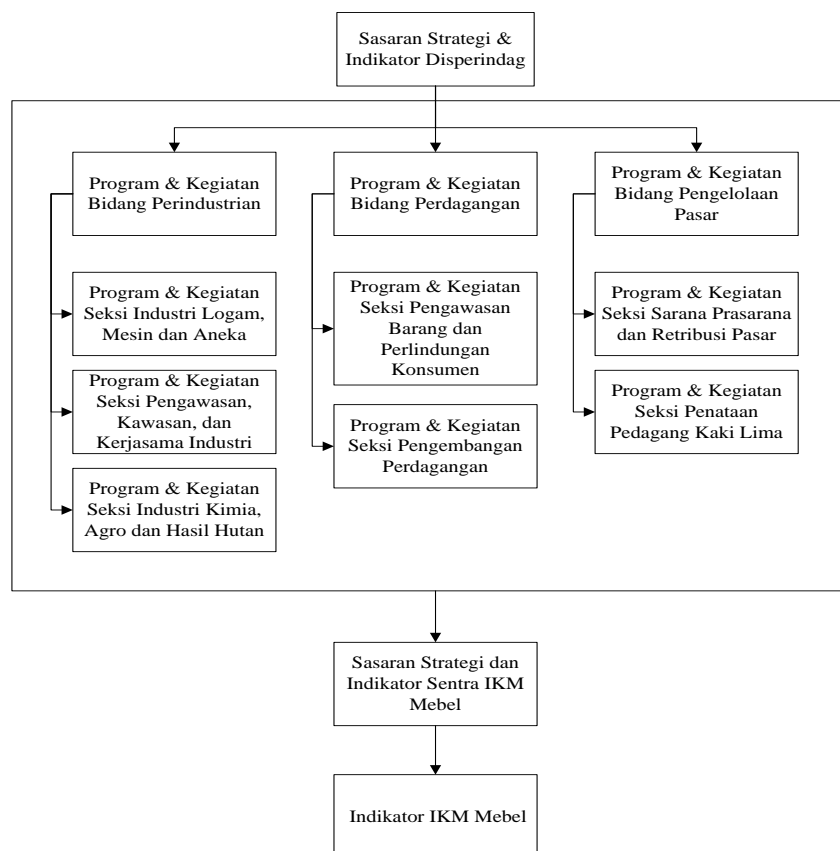
Pada sub bab ini akan dilakukan pengolahan data berupa alur *cascading* pengukuran kinerja, *cascading* pada sentra, *cascading* pada IKM, penyusunan KPI *properties*, uji coba pengukuran kinerja dan pembuatan *dashboard* pengukuran kinerja.

4.2.1. Alur Cascading Pengukuran Kinerja

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian Evaluasi Pelaksanaan Rencana

Pembangunan Daerah, mengamanatkan proses penyusunan Rencana Pembangunan yang ada di daerah meliputi Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD), Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD), Rencana Strategis Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renstra-SKPD) dan Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renja-SKPD). Sasaran strategi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan terdapat dalam Renstra-SKPD Tahun 2017-2021.

Untuk mencapai sasaran strategi, dinas memiliki 3 bidang yang menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing yaitu Bidang Perindustrian, Bidang Perdagangan dan Bidang Pengelolaan Pasar, dimana pada setiap bidang memiliki dua/tiga seksi. Dalam Bidang Perindustrian, seksi yang memiliki tanggung jawab untuk pengembangan sentra dan IKM mebel adalah Seksi Industri Kimia, Agro dan Hasil Hutan. Berdasarkan hal tersebut, berikut adalah alur pengukuran kinerja untuk dinas hingga IKM mebel binaan.



Gambar 4.1 Alur *Cascading*

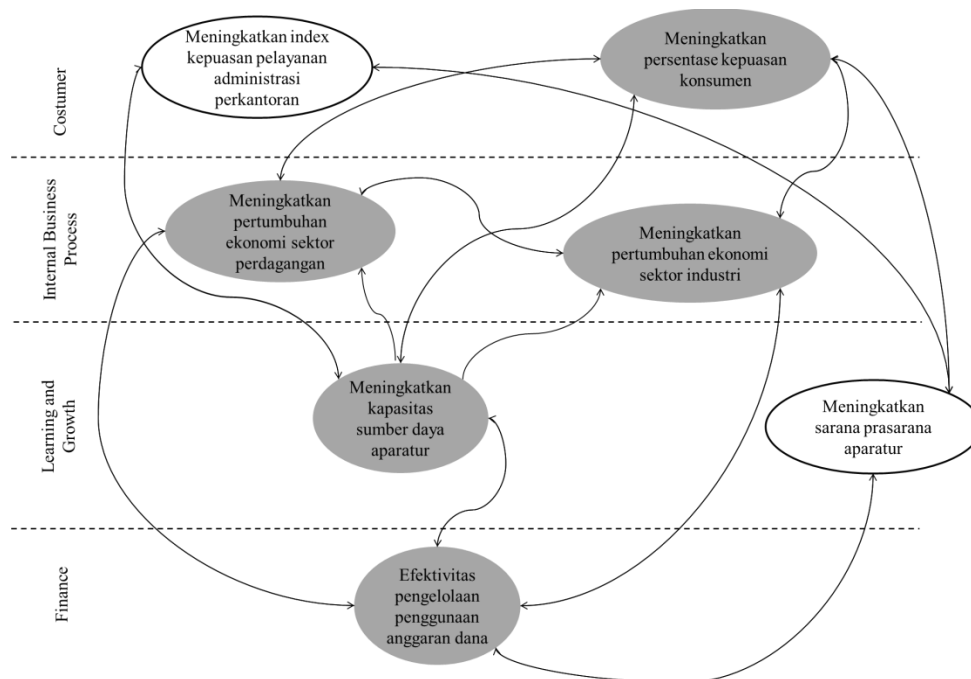
Berdasarkan Gambar 4.1, sasaran strategi dan indikator dari sentra industri mebel didapatkan dari penurunan sasaran strategi dan indikator dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan serta program dan kegiatan dari Seksi Industri Kimia, Agro dan Hasil Hutan. Setelah memperoleh sasaran strategi dari sentra industri mebel, kemudian ditentukan indikator dari setiap strategi. Lalu, indikator dari sentra diturunkan untuk indikator IKM mebel.

4.2.2. Cascading pada Sentra Industri Mebel Kota Pasuruan

Setelah sasaran strategi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan telah teridentifikasi, kemudian diturunkan (*cascade*) sasaran strategi tersebut untuk sentra industri mebel Kota Pasuruan.

4.2.3.1. Identifikasi Sasaran Strategi dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan yang Relevan

Dalam proses identifikasi sasaran strategi yang relevan dengan sentra industri mebel, dilakukan diskusi dengan pihak dinas. Identifikasi tersebut disesuaikan dengan proses bisnis, aktivitas dan peran dari sentra industri mebel terhadap dinas. Berikut merupakan hasil identifikasi sasaran strategi level organisasi dimana sasaran strategi yang relevan dengan sentra industri mebel berwarna abu-abu.



Gambar 4.2 Hasil Identifikasi Indikator Level Organisasi yang Relevan dengan Sentra Industri Mebel

4.2.3.2. *Cascading* Sasaran Strategi Sentra Industri Mebel

Pada tahap ini akan dirancang sasaran strategi sentra industri mebel Kota Pasuruan didasarkan pada *cascading* sasaran strategi dinas yang relevan dengan kontribusi sentra industri mebel. Setelah dirancang sasaran strategi, kemudian ditentukan KPI dari setiap sasaran strategi. Berikut merupakan hasil *cascading* sasaran strategi beserta KPI.

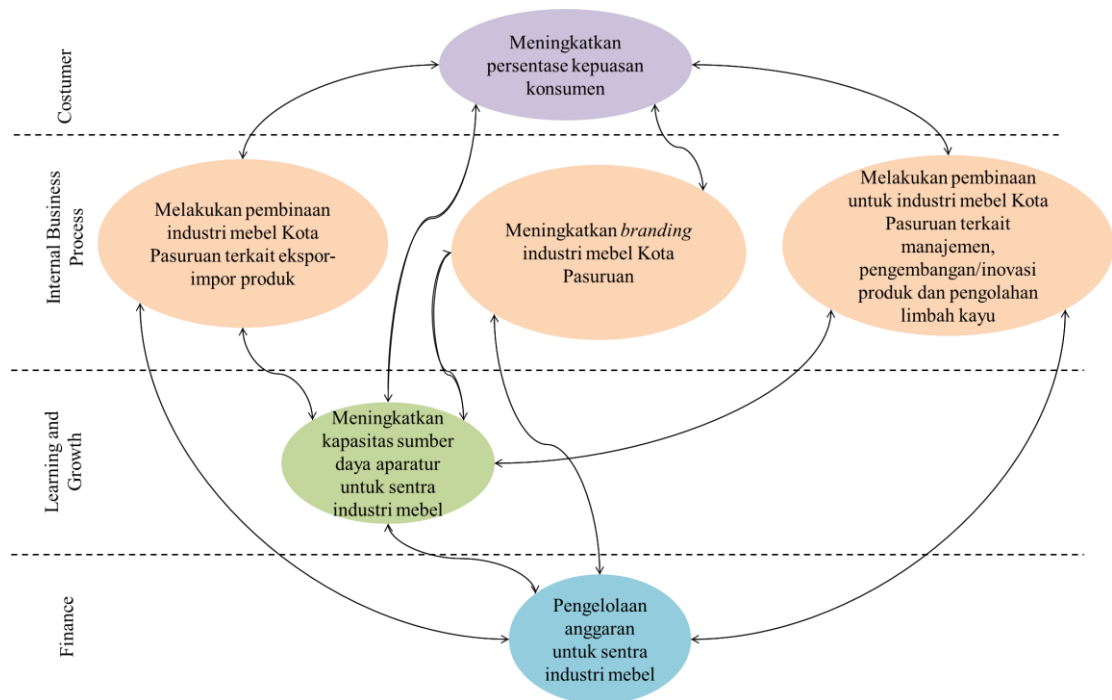
Tabel 4.2 Hasil *Cascading* Strategi dan KPI Sentra Industri Mebel

Prespektif	Kode	Sasaran Strategi	Kode	Sasaran Strategi Sentra Industri Mebel	Kode KPI	KPI Sentra Industri Mebel	Satuan
<i>Costumer</i>	C2	Meningkatkan kepuasan konsumen	SC2.1	Meningkatkan kepuasan konsumen	SC2.1.1	Jumlah komplain yang masuk	Komplain
<i>Internal Business Process</i>	I1	Meningkatkan pertumbuhan sektor perdagangan	SI1.1	Melakukan pembinaan industri mebel Kota Pasuruan terkait ekspor-impor produk	SI1.1.1	Jumlah IKM yang menerapkan Sistem Verifikasi Legalitas Kayu (SVLK)	IKM
					SI1.1.2	Jumlah IKM yang mengikuti pelatihan prosedur ekspor-impor	IKM
					SI1.1.3	Jumlah IKM yang telah melakukan ekspor produk	IKM
			SI1.2	Meningkatkan <i>branding</i> industri mebel Kota Pasuruan	SI1.2.1	Jumlah kegiatan promosi/pameran produk	Kegiatan
					SI1.2.2	Jumlah IKM yang mengikuti pembinaan untuk <i>branding</i> produk	IKM
	I2	Meningkatkan pertumbuhan sektor industri	SI2.1	Melakukan pembinaan untuk industri mebel Kota Pasuruan terkait manajemen, pengembangan/inova	SI2.1.1	Jumlah IKM yang mengikuti pembinaan terkait manajemen IKM	IKM
					SI2.1.2	Jumlah IKM yang mengikuti	IKM

Prespektif	Kode	Sasaran Strategi	Kode	Sasaran Strategi Sentra Industri Mebel	Kode KPI	KPI Sentra Industri Mebel	Satuan
				si produk dan pengolahan limbah kayu		pembinaan untuk desain produk	
					SI2.1.3	Jumlah IKM yang mengikuti pelatihan pengolahan limbah kayu	IKM
<i>Learning and Growth</i>	L1	Meningkatkan kapasitas sumber daya aparatur	SL1.1	Meningkatkan kapasitas sumber daya aparatur untuk sentra industri mebel	SL1.1.1	Persentase aparatur yang mengikuti pelatihan untuk pengembangan sentra industri mebel	%
<i>Finance</i>	F1	Efektivitas pengelolaan penggunaan anggaran	SF1.1	Pengelolaan anggaran untuk sentra industri mebel	SF1.1.1	Ketepatan penggunaan anggaran	%

4.2.3.3. Perancangan Peta Strategi Sentra Industri Mebel

Setelah melakukan *cascading* sasaran strategi dan KPI untuk sentra industri mebel, berikut akan ditampilkan peta strategi yang menggambarkan hubungan keterkaitan sasaran strategi dari sentra industri mebel.



Gambar 4.3 Peta Strategi Sentra Industri Mebel Kota Pasuruan

4.2.3.4. Pembobotan KPI

Untuk mengetahui kontribusi dari masing-masing sasaran strategi dan KPI terhadap pencapaian kinerja sentra industri mebel, perlu dilakukan pembobotan tiap KPI, strategi objektif dan prespektif yang ada pada *balanced scorecard*. Untuk kemudian, bobot akan dikalikan dengan ketercapaian target sehingga diketahui total ketercapaian kinerja sentra industri mebel.

Pembobotan KPI dilakukan dengan cara *expert judgement* oleh Kepala Bidang Industri Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan, lalu untuk pembobotan strategi objektif dan prespektif pada BSC dilakukan dengan metode *Analitycal Network Process* (ANP) menggunakan *software Super Decisions*. Data yang akan digunakan sebagai penentu dalam proses pembobotan dalam ANP

adalah hubungan antar strategi objektif, hubungan antar tiap prespektif dan hasil kuisioner perbandingan kepentingan yang diisikan oleh pihak dinas.

Sebelum melakukan input pada *software Super Decisions*, perlu dilakukan identifikasi hubungan antar tiap elemen dan klaster. Elemen merupakan sasaran strategi sedangkan klaster merupakan prespektif *balanced scorecard* yang ada. Penentuan klaster dan elemen menyesuaikan dengan kondisi posisinya. Dalam hal ini, tiap-tiap klaster terdiri dari beberapa elemen, hal ini sesuai dengan penentuan prespektif sebagai klaster dan strategi objektif sebagai elemen.

Setelah klaster dan elemen telah ditentukan, selanjutnya dilakukan identifikasi hubungan-hubungan antar elemen. Berikut merupakan tabel hubungan antar elemen.

Tabel 4.3 Keterkaitan Antar Elemen

		Elemen yang dipengaruhi					
		SC2.1	SI1.1	SI1.2	SI2.1	SL1.1	SF1.1
Elemen yang mempengaruhi	SC2.1		√	√	√	√	
	SI1.1	√				√	√
	SI1.2	√				√	√
	SI2.1	√				√	√
	SL1.1	√	√	√	√		√
	SF1.1		√	√	√	√	

Sumber: Hasil Diskusi dengan Pihak Disperindag Kota Pasuruan

Dari tabel di atas, diketahui hubungan-hubungan antar elemen yang terdapat pada prespektif *balanced scorecard*. Terdapat 22 hubungan antar elemen yang teridentifikasi. Didalam hubungan antar elemen pada metode ANP, terdapat dua jenis hubungan, yaitu hubungan antar elemen yang berada pada klaster yang sama (*inner dependence*) dan hubungan antar elemen yang berada pada klaster yang berbeda (*outer dependence*). Untuk memperjelas hubungan antar elemen pada Tabel 4.3, di bawah ini merupakan tabel penjelasan hubungan antar elemen yang terjadi.

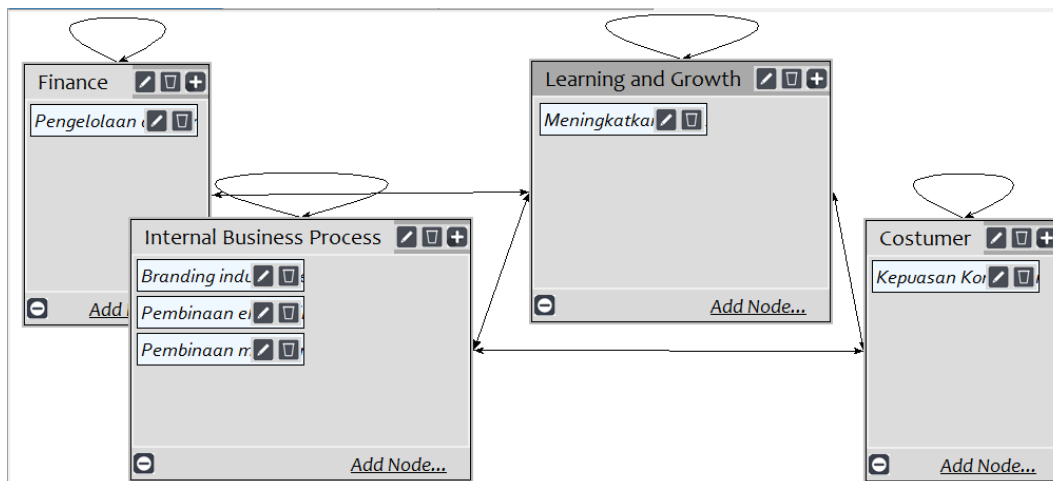
Tabel 4.4 Penjelasan Keterkaitan antar Elemen

Kode	Dipegaruhi Oleh	Penjelasan
SC2.1	SI1.1	Kepuasan konsumen bergantung pada penyampaian program pembinaan ekspor-impor produk
	SI1.2	Kepuasan konsumen bergantung pada penyampaian program pembinaan <i>branding industri mebel Kota Pasuruan</i>
	SI2.1	Kepuasan konsumen bergantung pada penyampaian program pembinaan manajemen, inovasi dan pengelolaan limbah kayu
	SL1.1	<i>Feedback</i> dari konsumen digunakan untuk evaluasi peningkatan kapasitas sumber daya aparatur
SI1.1	SC2.1	Peningkatan/penurunan kepuasan konsumen akan mempengaruhi pengembangan dari pembinaan ekspor-impor produk
	SL1.1	Kapasitas sumber daya aparatur dapat mempengaruhi pembinaan ekspor-impor produk
	SF1.1	Pengelolaan anggaran akan mempengaruhi program kegiatan dari pembinaan ekspor-impor untuk IKM mebel
SI1.2	SC2.1	Peningkatan/penurunan kepuasan konsumen akan mempengaruhi pengembangan dari pembinaan <i>branding</i> produk
	SL1.1	Kapasitas sumber daya aparatur dapat mempengaruhi pembinaan <i>branding</i> produk
	SF1.1	Pengelolaan anggaran akan mempengaruhi program kegiatan <i>branding</i> industri mebel Kota Pasuruan
SI2.1	SC2.1	Peningkatan/penurunan kepuasan konsumen akan mempengaruhi pengembangan dari pembinaan manajemen, inovasi dan pengelolaan limbah kayu
	SL1.1	Kapasitas sumber daya aparatur dapat mempengaruhi pembinaan manajemen, inovasi dan pengelolaan limbah kayu
	SF1.1	Pengelolaan anggaran akan mempengaruhi program kegiatan dari pembinaan manajemen, inovasi dan pengelolaan limbah kayu
SL1.1	SC2.1	Kepuasan konsumen dapat mempengaruhi peningkatan kapasitas sumber daya aparatur
	SI1.1	Hasil pembinaan ekspor-impor produk mempengaruhi peningkatan kapasitas sumber daya aparatur
	SI1.2	Hasil pembinaan <i>branding</i> produk mempengaruhi peningkatan kapasitas sumber daya aparatur
	SI2.1	Hasil pembinaan manajemen, inovasi dan pengelolaan limbah kayu mempengaruhi peningkatan kapasitas sumber daya aparatur
	SF1.1	Tingkat efektivitas alokasi anggaran akan mempengaruhi pengembangan pelaporan kinerja
SF1.1	SI1.1	Efektivitas alokasi anggaran dipengaruhi program pembinaan ekspor-impor
	SI1.2	Efektivitas alokasi anggaran dipengaruhi program pembinaan <i>branding</i>

Kode	Dipegaruhi Oleh	Penjelasan
	SI2.1	Efektivitas alokasi anggaran dipengaruhi program pembinaan manajemen, inovasi dan pengolahan limbah kayu
	SL3.1	Pengembangan sistem pelaporan kinerja mempengaruhi anggaran yang dikeluarkan

Sumber: Hasil Diskusi dengan Pihak Disperindag Kota Pasuruan

Dari tabel di atas, diketahui bahwa terdapat hubungan antar elemen baik dari satu prespektif maupun pada prespektif yang berbeda. Setelah diketahui hubungan tersebut, kemudian dilakukan pembobotan menggunakan *software Super Decisions*. Berikut merupakan tampilan model awal perhitungan pembobotan elemen dan klaster.



Gambar 4.4 Model Awal ANP pada *Super Decisions* untuk Sentra Industri Mebel
(Sumber : Hasil Pengolahan Data)

Dari gambar di atas diketahui bahwa terdapat empat klaster yang terdiri dari satu/lebih dari satu elemen. Garis yang memutar pada masing-masing klaster merupakan tanda adanya *inner dependence*, sementara garis yang menghubungkan antar klaster menandakan bahwa terdapat *outer dependence*, sedangkan apabila tidak ada garis menunjukan bahwa tidak ada hubungan.

Setelah memasukkan hubungan antar elemen dan antar klaster, selanjutnya dilakukan perbandingan matriks berpasangan. Perbandingan ini terdapat pada menu *judgement* pada *Super Decisions*. Dalam melakukan perbandingan berpasangan, dilakukan penilaian dengan kuisisioner yang diisi oleh Kepala Bidang

Industri Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan. Kuisioner tersebut berisikan pertanyaan mengenai tingkat kepentingan elemen dan klaster yang berasal dari *Super Decisions*. Berikut merupakan contoh penilaian menggunakan *Super Decisions*.

1. Branding ind~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Pembinaan ek~
2. Branding ind~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Pembinaan ma~
3. Pembinaan ek~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Pembinaan ma~

Gambar 4.5 Perbandingan Berpasangan Klaster *Internal Business Process* Sehubungan dengan Elemen Kepuasan Konsumen pada *Software Super Decisions*
(Sumber : Hasil Pengolahan Kuisioner)

Dari Gambar 4.5, diketahui cara penilaian tingkat kepentingan elemen dengan menggunakan skala ANP. Pengisian nilai kepentingan bersumber dari hasil kuisioner yang telah diisi pihak Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan. Selanjutnya, *Super Decisions* akan melakukan perhitungan otomatis. Berikut merupakan hasil perhitungan nilai inkonsistensi dan *eigen vector* sehubungan dengan perbandingan berpasangan untuk klaster *internal business process* dengan elemen kepuasan konsumen.

Inconsistency: 0.00885		
Branding ~		0.12601
Pembinaan~		0.45793
Pembinaan~		0.41606

Gambar 4.6 Tingkat Inkonsistensi Klaster *Internal Business Process* Sehubungan dengan Elemen Kepuasan Konsumen
(Sumber : Hasil Pengolahan Data)

Gambar 4.6 menunjukkan urutan elemen yang memiliki tingkat kepentingan tertinggi hingga terendah adalah pembina ekspor-impor, pembinaan manajemen dan *branding* industri mebel. Penilaian kepentingan juga dilakukan pada matriks berpasangan yang lain. Data hasil perhitungan tersebut terdapat pada halaman lampiran. Kemudian, setelah diketahui nilai kepentingan elemen dari perhitungan perbandingan berpasangan, dilakukan penilaian klaster dengan

melakukan perbandingan berpasangan antar klaster. Berikut merupakan hasil penilaiannya.

1. Costumer	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Internal Bus~
2. Costumer	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Learning and~
3. Internal Bus~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Learning and~

Gambar 4.7 Perbandingan Berpasangan antar Klaster pada *Software Super Decisions*
(Sumber : Hasil Pengolahan Data)

Gambar 4.7 menunjukkan skala penilaian kepentingan antar klaster. Nilai kepentingan pada penilaian ini juga berasal dari kuisisioner yang telah diisi oleh pihak Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan. Setelah melakukan pengisian nilai, selanjutnya *Super Decisions* akan melakukan perhitungan nilai kepentingan secara otomatis. Berikut merupakan hasil dari perhitungan *clustered weighted matrix*.

Clusters	Costumer	Finance	Internal Business Process	Learning and Growth
Costumer	0.593634	0.000000	0.513490	0.439340
Finance	0.000000	0.217638	0.075981	0.103553
Internal Business Process	0.249310	0.690959	0.278036	0.310660
Learning and Growth	0.157056	0.091402	0.132493	0.146447

Gambar 4.8 Hasil Perhitungan *Clustered Weighted Matrix*
(Sumber : Hasil Pengolahan Data)

Dari Gambar 4.8 diketahui nilai *eigen vector* tiap klaster yang menunjukkan hubungan dari klaster satu dengan klaster yang lain. Jika terdapat nilai pada hubungan antar klaster menunjukkan bahwa kedua klaster tersebut memiliki hubungan sesuai dengan model keterkaitan ANP. Sebagai contoh untuk klaster *finance* mempengaruhi klaster *internal business process* sebesar 0,075981. Sedangkan apabila nilai hubungan antar klaster adalah 0 dapat diartikan bahwa klaster tersebut tidak saling berhubungan. Sebagai contoh, klaster *costumer* tidak memiliki pengaruh terhadap klaster *finance*, karena memiliki nilai 0.

Setelah melakukan perhitungan tingkat kepentingan tiap elemen dan klaster, kemudian dilakukan perancangan supermatriks. Terdapat tiga buah proses dalam merancang supermatriks yaitu perancangan *unweighted supermatrix*

(supermatriks tanpa bobot), perancangan *weighted matrix* (supermatriks dengan bobot) dan perancangan *limit supermatrix* (supermatriks terbatas).

1. Perancangan *Unweighted Supermatrix*

Unweighted supermatrix menunjukkan hubungan yang terjadi antar elemen beserta penilaian seberapa besar hubungan keterkaitan yang terjadi. *Unweighted supermatrix* diperoleh dari hasil penilaian perbandingan berpasangan yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya. Berikut adalah tampilan dari *unweighted supermatrix* yang dihasilkan *Super Decisions*.

Clusters	Kepuasan Konsumen	Pengelolaan anggaran keuangan	Branding industri mebel	Pembinaan ek...	Pembinaan ma...	Meningkatkan kapasitas sumber d...
Costumer	1.000000	0.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Finance	0.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000
Internal Business Process	0.126005	0.142857	1.000000	0.000000	0.000000	0.333333
	0.457934	0.428571	0.000000	1.000000	0.000000	0.333333
	0.416061	0.428571	0.000000	0.000000	1.000000	0.333333
Learning and Growth	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000

Gambar 4.9 Hasil Perhitungan *Unweighted Supermatrix*
(Sumber : Hasil Pengolahan Data)

2. Perancangan *Weighted Supermatrix*

Dengan *weighted supermatrix* dapat diketahui nilai pengaruh antar satu elemen dengan elemen lain yang berhubungan. Berikut merupakan hasil perhitungan *weighted matrix* menggunakan *Super Decisions*.

Clusters	Kepuasan Konsumen	Pengelolaan anggaran keuangan	Branding industr...	Pembinaan ekspor-impor	Pembinaan manaje...	Meningkatkan kapasita...
Costumer	0.593634	0.000000	0.513490	0.513490	0.513490	0.439340
Finance	0.000000	0.217638	0.075981	0.075981	0.075981	0.103553
Internal Business Process	0.031414	0.098708	0.278036	0.000000	0.000000	0.103553
	0.114168	0.296125	0.000000	0.278036	0.000000	0.103553
	0.103728	0.296125	0.000000	0.000000	0.278036	0.103553
Learning and Growth	0.157056	0.091402	0.132493	0.132493	0.132493	0.146447

Gambar 4.10 Hasil Perhitungan *Weighted Supermatrix*
(Sumber : Hasil Pengolahan Data)

3. Perancangan *Limit Supermatrix*

Pada tahap ini, ditentukan nilai bobot limit tiap elemen yang ada. Penentuan nilai bobot limit dilakukan secara otomatis dengan *Super Decisions*. Nantinya seluruh baris dari masing-masing elemen akan menunjukkan nilai yang sama yang berarti bahwa penilaian telah stabil

sehingga proses perhitungan dapat berhenti. Berikut merupakan hasil perhitungan *limit supermatrix* dengan *Super Decisions*.

Clusters	Kepuasan Konsumen	Pengelolaan anggaran keuangan	Branding industri mebel	Pembinaa...	Pembinaan manajem...	Meningkatkan kapasitas sumbu...
Costumer	0.520195	0.520195	0.520195	0.520195	0.520195	0.520195
Finance	0.047142	0.047142	0.047142	0.047142	0.047142	0.047142
Internal Business Process	0.049930	0.049930	0.049930	0.049930	0.049930	0.049930
	0.122447	0.122447	0.122447	0.122447	0.122447	0.122447
	0.114925	0.114925	0.114925	0.114925	0.114925	0.114925
Learning and Growth	0.145362	0.145362	0.145362	0.145362	0.145362	0.145362

Gambar 4.11 Hasil Perhitungan *Limit Super Matrix*
(Sumber : Hasil Pengolahan Data)

Untuk mendapatkan nilai bobot akhir tiap elemen, dilakukan normalisasi bobot dengan mengalikan nilai limit matriks dengan total nilai matriks tiap kluster. Nilai limit matriks berasal dari perhitungan *limit supermatrix*. Lalu, dilakukan penjumlahan nilai *limit supermatrix* pada kluster yang sama sehingga didapatkan nilai total *limit supermatrix* tiap kluster dan dilanjutkan dengan perhitungan nilai dari normalisasi bobot. Berikut merupakan hasil perhitungan normalisasi bobot.

Tabel 4.5 Perhitungan Normalisasi Bobot

Klaster	Elemen	Limit Matrix	Total Limit Matrix tiap Klaster	Normalisasi Bobot
<i>Costumer</i>	Meningkatkan kepuasan konsumen	0,520195	0,520195	1
<i>Internal Business Process</i>	Melakukan pembinaan industri mebel Kota Pasuruan terkait ekspor-impor produk	0,122447	0,287302	0,42619613
	Meningkatkan <i>branding</i> industri mebel Kota Pasuruan	0,04993		0,17378925
	Melakukan pembinaan untuk industri mebel Kota Pasuruan terkait manajemen, pengembangan/inovasi produk dan pengolahan limbah kayu	0,114925		0,40001462

Klaster	Elemen	Limit Matrix	Total Limit Matrix tiap Klaster	Normalisasi Bobot
<i>Learning and Growth</i>	Meningkatkan kapasitas sumber daya aparatur untuk sentra industri mebel	0,145362	0,145362	1
<i>Finance</i>	Pengelolaan anggaran untuk sentra industri mebel	0,047142	0,047142	1
TOTAL		1	1	4

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari tabel di atas diketahui bobot tiap klaster dan elemen. Total bobot untuk seluruh elemen bernilai 4, karena total dari bobot untuk setiap klaster yang ada bernilai 1. Prespektif yang memiliki bobot paling tinggi adalah prespektif *costumer*. Kemudian, berikut adalah hasil akhir dari perhitungan bobot tiap prespektif dan strategi objektif dengan metode ANP.

Tabel 4.6 Hasil Akhir Bobot Prespektif dan Strategi Objektif

Prespektif	Bobot	Sasaran Strategi	Bobot
<i>Costumer</i>	0,520195	Meningkatkan kepuasan konsumen	1
<i>Internal Business Process</i>	0,287302	Melakukan pembinaan industri mebel Kota Pasuruan terkait ekspor-impor produk	0,42619613
		Meningkatkan <i>branding</i> industri mebel Kota Pasuruan	0,17378925
		Melakukan pembinaan untuk industri mebel Kota Pasuruan terkait manajemen, pengembangan/inovasi produk dan pengolahan limbah kayu	0,40001462
<i>Learning and Growth</i>	0,145362	Meningkatkan kapasitas sumber daya aparatur untuk sentra industri mebel	1
<i>Finance</i>	0,047142	Pengelolaan anggaran untuk sentra industri mebel	1

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari tabel di atas, diketahui bobot tiap prespektif dan elemen yang memiliki nilai tertinggi hingga terendah. Kemudian, dilakukan pembobotan KPI dengan metode *expert judgement*. Berikut merupakan hasil pembobotan dari tiap KPI yang ada.

Tabel 4.7 Hasil Akhir Bobot KPI

Prespektif	Sasaran Strategi	KPI	Bobot KPI
<i>Costumer</i>	Meningkatkan kepuasan konsumen	Jumlah komplain yang masuk	1
<i>Internal Business Process</i>	Melakukan pembinaan industri mebel Kota Pasuruan terkait ekspor-impor produk	Jumlah IKM yang menerapkan Sistem Verifikasi Legalitas Kayu (SVLK)	0,25
		Jumlah IKM yang mengikuti pelatihan prosedur ekspor-impor	0,5
		Jumlah IKM yang telah melakukan ekspor produk	0,25
	Meningkatkan <i>branding</i> industri mebel Kota Pasuruan	Jumlah kegiatan promosi/pameran produk	0,5
		Jumlah IKM yang mengikuti pembinaan untuk <i>branding</i> produk	0,5
	Melakukan pembinaan untuk industri mebel Kota Pasuruan terkait manajemen, pengembangan/inovasi produk dan pengolahan limbah kayu	Jumlah IKM yang mengikuti pembinaan terkait manajemen IKM	0,4
		Jumlah IKM yang mengikuti pembinaan untuk desain produk	0,2
		Jumlah IKM yang mengikuti pelatihan pengolahan limbah kayu	0,4
<i>Learning and Growth</i>	Meningkatkan kapasitas sumber daya aparatur untuk sentra industri mebel	Persentase aparatur yang mengikuti pelatihan untuk pengembangan sentra industri mebel	1
<i>Finance</i>	Pengelolaan anggaran untuk sentra industri mebel	Ketepatan penggunaan anggaran	1

Sumber: *Expert Judgement* Disperindag Kota Pasuruan

Dari tabel di atas, diketahui bobot tiap KPI, penentuan bobot tersebut menggunakan metode *expert judgement* dengan diskusi bersama pihak Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan. Masing-masing sasaran strategi memiliki total bobot KPI sejumlah 1, dalam perumusan bobot KPI tersebut disesuaikan dengan kebutuhan sentra industri mebel Kota Pasuruan. Setelah dilakukan pembobotan KPI, dilakukan proses validasi dengan pihak dinas untuk mengetahui kesesuaian hasil pengolahan data dengan kebutuhan dinas. Proses validasi dilakukan dengan diskusi dengan pihak dinas, lalu hasil dari proses validasi adalah seluruh perancangan dan bobot dinyatakan valid.

4.2.3. *Cascading pada IKM Mebel Kota Pasuruan*

Setelah melakukan *cascading* strategi dan KPI untuk sentra industri mebel, kemudian dilakukan *cascading* indikator kinerja untuk IKM mebel binaan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan, hal ini bertujuan untuk mengetahui status dari setiap IKM mebel binaan.

4.2.4.1. *Cascading* Indikator Kinerja untuk IKM Mebel

Pada tahap ini akan dirumuskan indikator kinerja untuk IKM mebel berdasarkan *cascading* KPI sentra industri mebel yang relevan dengan kontribusi IKM mebel. Perumusan ini dilakukan dengan diskusi bersama pihak dinas. Berikut merupakan indikator kinerja untuk IKM mebel.

Tabel 4.8 *Cascading* KPI IKM Mebel Kota Pasuruan

KPI Sentra Industri Mebel	<i>Cascading</i>	Kode KPI	Indikator Kinerja IKM Mebel
Jumlah IKM yang menerapkan Sistem Verifikasi Legalitas Kayu (SVLK)	○	SIM1.1	Sudah/belum menerapkan Sistem Verifikasi Legalitas Kayu (SVLK)
Jumlah IKM yang mengikuti pelatihan prosedur ekspor-impor	○	SIM1.2	Mengikuti/tidak mengikuti pelatihan prosedur ekspor-impor
Jumlah IKM yang telah melakukan ekspor produk	○	SIM1.3	Sudah/belum melakukan ekspor produk
Jumlah IKM yang mengikuti pembinaan untuk <i>branding</i> produk	○	SIM2.1	Mengikuti/tidak mengikuti pembinaan <i>branding</i> produk
Jumlah IKM yang mengikuti pembinaan terkait manajemen IKM	○	SIM3.1	Mengikuti/tidak mengikuti pembinaan manajemen IKM
Jumlah IKM yang mengikuti pembinaan untuk desain produk	○	SIM3.2	Mengikuti/tidak mengikuti pembinaan desain produk
Jumlah IKM yang mengikuti pelatihan pengolahan limbah kayu	○	SIM3.3	Mengikuti/tidak mengikuti pembinaan pengolahan limbah kayu

4.2.4.2. Pembobotan Indikator Kinerja

Setelah mengidentifikasi indikator kinerja untuk IKM mebel, kemudian dilakukan pembobotan dengan metode *expert judgement*. Berikut adalah hasil pembobotan indikator kinerja untuk IKM mebel.

Tabel 4.9 Hasil Pembobotan KPI IKM Mebel

Kode	Indikator Kinerja IKM Mebel	Bobot
SIM1.1	Sudah/belum menerapkan Sistem Verifikasi Legalitas Kayu (SVLK)	0,1
SIM1.2	Mengikuti/tidak mengikuti pelatihan prosedur ekspor-impor	0,15
SIM1.3	Sudah/belum melakukan ekspor produk	0,15
SIM2.1	Mengikuti/tidak mengikuti pembinaan <i>branding</i> produk	0,15
SIM3.1	Mengikuti/tidak mengikuti pembinaan manajemen IKM	0,15
SIM3.2	Mengikuti/tidak mengikuti pembinaan desain produk	0,15
SIM3.3	Mengikuti/tidak mengikuti pembinaan pengolahan limbah kayu	0,15

Sumber: *Expert Judgement* Disperindag Kota Pasuruan

4.2.4. Penyusunan KPI Properties

Key Performance Indicator (KPI) properties merupakan informasi mengenai setiap KPI yang bertujuan untuk memperjelas tujuan dan fungsi dari KPI. Informasi tersebut terdiri dari deskripsi, tujuan, target, formula/cara mengukur, frekuensi pengukuran, frekuensi *review*, siapa yang mengukur, sumber data dan pemilik KPI. Adapun KPI *properties* yang dibuat sebagai berikut.

Tabel 4.10 KPI *Properties* IKM Mebel

Kode KPI	KPI	Satuan	Sifat	Formulasi	Target	Deskripsi	Frekuensi Pengukuran	Frekuensi Review	Pengukur	Sumber Data	Pemilik KPI
SIM1.1	Sudah/belum menerapkan Sistem Verifikasi Legalitas Kayu (SVLK)	-	0-1	1 = Sudah menerapkan SVLK ; 0 = Belum menerapkan SVLK	1 : Sudah	Mengetahui apakah IKM mebel sudah menerapkan SVLK	Bulanan	3 bulan	Seksi Pengembangan Perdagangan	Pelaku usaha	Pelaku usaha
SIM1.2	Mengikuti/tidak mengikuti pelatihan prosedur ekspor-impor	-	0-1	1 = Mengikuti pelatihan ; 0 = Tidak mengikuti pelatihan	1 : Mengikuti	Mengukur apakah IKM mebel mengikuti pelatihan ekspor-impor	Bulanan	3 bulan	Seksi Pengembangan Perdagangan	Pelaku usaha	Pelaku usaha
SIM1.3	Sudah/belum melakukan ekspor produk	-	0-1	1 = Melakukan ekspor produk ; 0 = Belum melakukan ekspor produk	1 : Sudah	Mengetahui apakah IKM mebel telah melakukan ekspor produk	Bulanan	3 bulan	Seksi Pengembangan Perdagangan	Pelaku usaha	Pelaku usaha
SIM2.1	Mengikuti/tidak mengikuti pembinaan <i>branding</i> produk	-	0-1	1 = Mengikuti pembinaan ; 0 = Belum mengikuti pembinaan	1 : Mengikuti	Mengukur apakah IKM mebel mengikuti pembinaan <i>branding</i>	Bulanan	3 bulan	Seksi Pengembangan Perdagangan	Pelaku usaha	Pelaku usaha
SIM3.1	Mengikuti/tidak mengikuti pembinaan manajemen IKM	-	0-1	1 = Mengikuti pembinaan ; 0 = Belum mengikuti pembinaan	1 : Mengikuti	Mengukur apakah IKM mebel mengikuti pembinaan manajemen	Bulanan	3 bulan	Seksi Industri Kimia, Agro dan Hasil Hutan	Pelaku usaha	Pelaku usaha
SIM3.2	Mengikuti/tidak mengikuti pembinaan desain produk	-	0-1	1 = Mengikuti pembinaan ; 0 = Belum mengikuti pembinaan	1 : Mengikuti	Mengukur apakah IKM mebel mengikuti pembinaan desain produk	Bulanan	3 bulan	Seksi Industri Kimia, Agro dan Hasil Hutan	Pelaku usaha	Pelaku usaha
SIM3.3	Mengikuti/tidak mengikuti pembinaan pengolahan limbah kayu	-	0-1	1 = Mengikuti pembinaan ; 0 = Belum mengikuti pembinaan	1 : Mengikuti	Mengukur apakah IKM mebel mengikuti pembinaan pengolahan limbah kayu	Bulanan	3 bulan	Seksi Industri Kimia, Agro dan Hasil Hutan	Pelaku usaha	Pelaku usaha

Untuk *indicator properties* sentra industri mebel terdapat dalam Lampiran 3.

4.2.5. Uji Coba Pengukuran Kinerja

Dalam melakukan uji coba pengukuran kinerja akan digunakan *scoring system* dan *traffic light system*. Pada *scoring system* terdapat skor KPI dan skor berbobot. Skor KPI merupakan hasil pencapaian KPI aktual setelah dibandingkan dengan target KPI yang telah ditetapkan. Sedangkan skor berbobot merupakan hasil perkalian dari skor KPI dengan bobot perspektif, bobot strategi dan bobot KPI.

Setelah dilakukan perhitungan skor berbobot tiap pencapaian KPI, dilakukan perhitungan skor perspektif dan skor keseluruhan. Skor perspektif didapatkan dengan menjumlahkan seluruh skor berbobot tiap KPI yang terdapat dalam perspektif yang sama. Skor tersebut menggambarkan pencapaian terhadap perspektif yang ada. Kemudian, setelah skor perspektif didapatkan, dilakukan penjumlahan seluruh skor tersebut sehingga menghasilkan skor keseluruhan. Skor inilah yang menjadi nilai pencapaian akhir. Pada *traffic light system* dilakukan diskusi dengan pihak dinas dalam penentuan skala untuk warna merah, kuning dan hijau. Berikut merupakan *traffic light system* untuk sentra dan IKM.

Tabel 4.11 *Traffic Light System* Sentra Industri Mebel

Indikator	Penjelasan	Nilai
Merah	Butuh diprioritaskan	0 - 0,59
Kuning	Butuh ditingkatkan	0,6 - 0,79
Hijau	Butuh dipertahankan	0,8 - 1

Sumber : Hasil Diskusi dengan Disperindag

Tabel 4.12 *Traffic Light System* IKM Mebel

Indikator	Penjelasan	Nilai
Merah	Butuh diprioritaskan	0 - 0,65
Kuning	Butuh ditingkatkan	0,66 - 0,79
Hijau	Butuh dipertahankan	0,8 - 1

Sumber : Hasil Diskusi dengan Disperindag

Setelah ditentukan *scoring system* dan *traffic light system* yang digunakan, dilanjutkan dengan melakukan uji coba pengukuran kinerja. Uji coba ini menggunakan data histori yang dimiliki dinas, namun untuk KPI yang belum memiliki data untuk pengukuran kinerja akan digunakan data *dummy*. Adapun hasil uji coba pengukuran kinerja sebagai berikut.

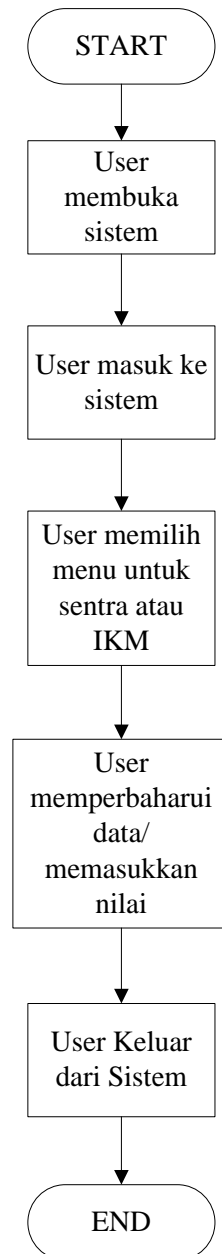
Tabel 4.13 Uji Coba Pengukuran Kinerja untuk Sentra Industri Mebel

Perspektif	Bobot Perspektif	Kode SO	Bobot SO	Kode KPI	KPI	Satuan	Sifat	Bobot KPI	Target	Bobot Global	Ketercapaian		Pencapaian	Skor KPI	Skor Berbobot	Skor Perspektif	Skor Keseluruhan
											Tahun 2016						
Costumer	0,520195	C1	1	C1.1	Jumlah komplain yang masuk	Komplain	Lower is better	1	15	0,520195			3	1	0,520195	0,520195	0,959570875
Internal Business Process	0,287302	I1	0,4261961	I1.1	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pelatihan prosedur ekspor-impor	IKM	Higher is better	0,5	40	0,0612235			30	0,75	0,0459176	0,2468719	
				I1.2	Jumlah IKM mebel yang telah melakukan ekspor produk	IKM	Higher is better	0,5	5	0,0612235			5	1	0,0612235		
		I2	0,1737893	I2.1	Jumlah kegiatan promosi/pameran produk	Kegiatan	Higher is better	0,5	4	0,024965			5	1	0,024965		
				I2.2	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan untuk branding produk	IKM	Higher is better	0,5	20	0,024965			10	0,5	0,0124825		
		SI2.1	0,4000146	I3.1	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan terkait manajemen IKM	IKM	Higher is better	0,4	30	0,04597			30	1	0,04597		
				I3.2	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan untuk desain produk	IKM	Higher is better	0,2	20	0,022985			9	0,45	0,0103433		
				I3.3	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pelatihan pengolahan limbah	IKM	Higher is better	0,4	25	0,04597			60	1	0,04597		
Learning and Growth	0,145362	L1	1	L1.1	Persentase aparatur yang mengikuti pelatihan untuk sentra industri mebel	%	Higher is better	1	80%	0,145362			90%	1	0,145362	0,145362	
Finance	0,047142	F1	1	F1.1	Ketepatan penggunaan anggaran	%	Higher is better	1	95%	0,047142			99,30%	1	0,047142	0,047142	

Untuk uji coba pengukuran IKM terdapat dalam Lampiran 4.

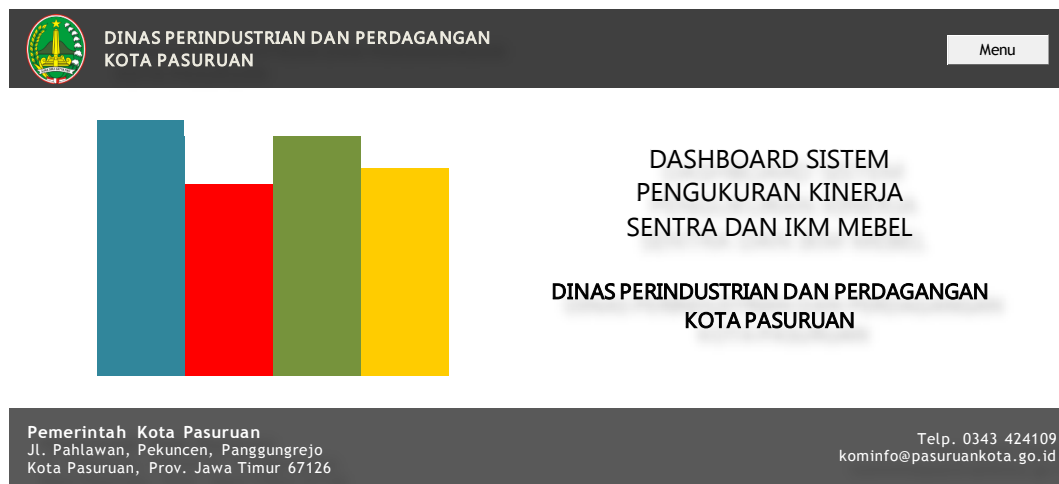
4.2.6. Pembuatan Dashboard Pengukuran Kinerja

Pembuatan *dashboard* pengukuran kinerja bertujuan untuk mempermudah dalam menyimpan dan menampilkan informasi mengenai pengukuran kinerja sentra dan IKM serta mengetahui ketercapaian kinerja masing-masing. Perancangan *dashboard* menggunakan *Microsoft Excel* dan *Visual Basic* untuk memudahkan dalam penggunaannya. Berikut adalah *flowchart* untuk penggunaan *dashboard*.



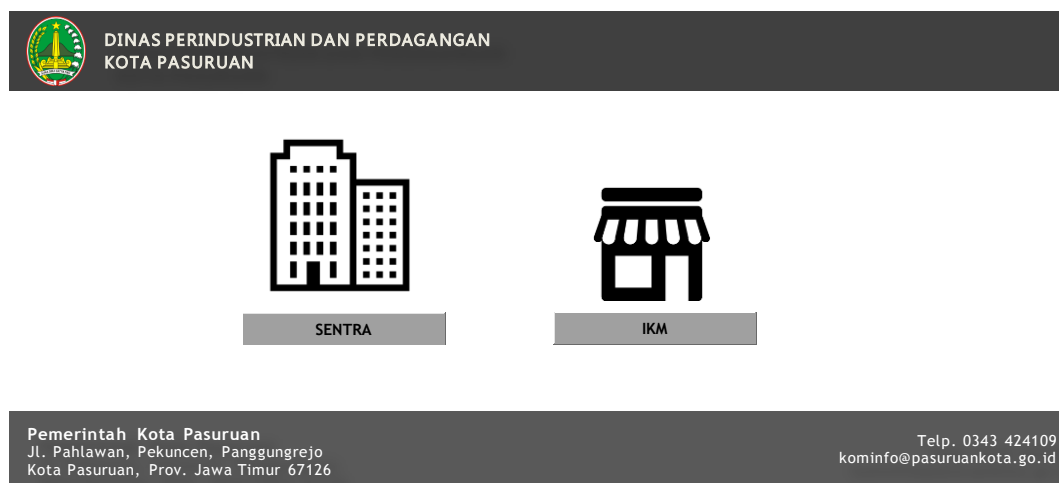
Gambar 4.12 *Flowchart Dashboard*

Isi *dashboard* pengukuran kinerja adalah hasil pengolahan data yang telah dirancang pada sub bab sebelumnya dan berkaitan dengan pengukuran kinerja seperti strategi objektif, peta strategi, KPI, KPI *properties*, *scoring system* dan *traffic light system*. Berikut merupakan *interface* dari *dashboard* pengukuran kinerja.



Gambar 4.13 Halaman Awal *Dashboard* Pengukuran Kinerja

Gambar di atas menunjukkan *interface* halaman utama *dashboard* pengukuran kinerja dimana terdapat tombol menu untuk masuk ke halaman menu. Berikut merupakan halaman menu utama.

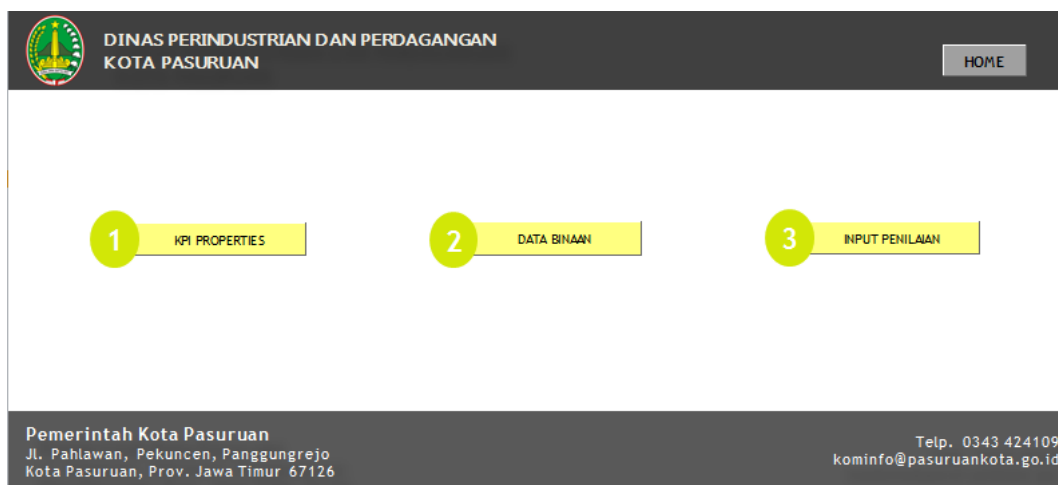


Gambar 4.14 Halaman Menu *Dashboard* Pengukuran Kinerja

Pada gambar di atas terdapat beberapa tombol yang dapat digunakan oleh user dalam memilih informasi yang ingin ditampilkan baik untuk sentra industri mebel dan IKM mebel.



Gambar 4.15 Menu Utama Sentra Industri Mebel



Gambar 4.16 Menu Utama IKM Mebel

Gambar di atas menunjukkan *interface* dari menu utama untuk sentra industri dan IKM pada *dashboard* pengukuran kinerja. Untuk sentra industri terdapat lima tombol informasi sedangkan untuk IKM terdapat tiga tombol informasi yang dapat dipilih oleh user sesuai dengan kebutuhan serta terdapat tombol *home* untuk kembali ke halaman utama.

Prespektif	Kode	Sasaran Strategi
Costumer	SC2.1	Meningkatkan kepuasan konsumen
Internal Business Process	SI1.1	Melakukan pembinaan industri mebel Kota Pasuruan terkait ekspor-impor produk
	SI1.2	Meningkatkan <i>branding</i> industri mebel Kota Pasuruan
	SI2.1	Melakukan pembinaan untuk industri mebel Kota Pasuruan terkait manajemen, pengembangan/inovasi produk dan pengolahan limbah kayu
Learning and Growth	SL1.1	Meningkatkan kapasitas sumber daya aparatur untuk sentra industri mebel
Finance	SF1.1	Pengelolaan anggaran untuk sentra industri mebel

SASARAN STRATEGI

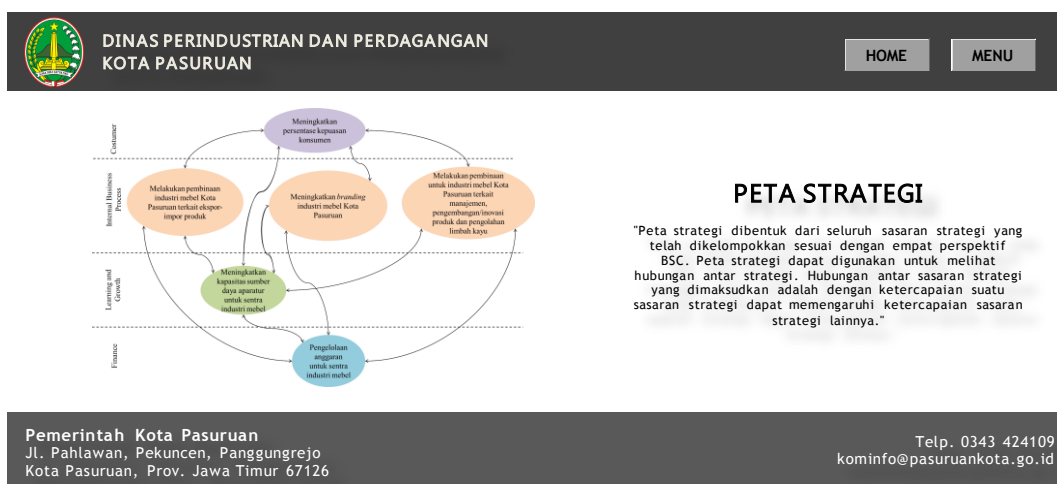
"Suatu capaian yang menggambarkan visi, misi, arahan, tujuan dan strategi unit bisnis organisasi. Dengan adanya hal ini organisasi dapat mengukur kinerjanya untuk mencapai tujuan yang diinginkan."

Pemerintah Kota Pasuruan
Jl. Pahlawan, Pekuncen, Pangungrejo
Kota Pasuruan, Prov. Jawa Timur 67126

Telp. 0343 424109
kominfo@pasuruankota.go.id

Gambar 4.17 Halaman Sasaran Strategi Sentra Industri Mebel

Gambar di atas menunjukan *interface* dari halaman sasaran strategi. Pada halaman ini akan diberikan penjelasan mengenai apa itu sasaran strategi beserta tabel seluruh strategi objektif yang telah dirancang pada sentra. Selain itu, terdapat tombol yang bisa dipilih untuk kembali ke menu utama dan tombol *home* untuk kembali ke halaman utama.



Gambar 4.18 Halaman Peta Strategi Sentra Industri Mebel

Gambar di atas menampilkan *interface* halaman peta strategi dari *dashboard* pengukuran kinerja untuk sentra. Pada halaman ini diberikan

penjelasan mengenai arti dari peta strategi. Selain itu, peta strategi yang telah dirancang juga ditampilkan.



Prespektif	Kode KPI	KPI	Satuan	Target
Costumer	C1.1	Jumlah komplain yang masuk	Komplain	15
Internal Business Process	I1.1	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pelatihan prosedur ekspor-impor	IKM	40 IKM
	I2.1	Jumlah kegiatan promosi/pameran produk	Kegiatan	4 Kegiatan
	I2.2	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan untuk branding produk	IKM	20 IKM
	I3.1	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan terkait manajemen IKM	IKM	30 IKM
	I3.2	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan untuk desain produk	IKM	20 IKM
	I3.3	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pelatihan pengolahan limbah kayu	IKM	25 IKM
Costumer	C1.1	Persentase aparatur yang mengikuti pelatihan untuk pengembangan sentra industri mebel	%	80%
Finance	F1.1	Ketepatan penggunaan anggaran	%	95%

KEY PERFORMANCE INDICATOR

"Merupakan suatu alat ukur untuk dapat menghitung ketercapaian dari tiap sasaran strategi yang ada"

Pemerintah Kota Pasuruan
Jl. Pahlawan, Pekuncen, Panggungrejo
Kota Pasuruan, Prov. Jawa Timur 67126

Telp. 0343 424109
kominfo@pasuruankota.go.id

Gambar 4.19 Halaman KPI Sentra Industri Mebel

Gambar di atas menunjukkan *interface* dari halaman KPI *dashboard* pengukuran kinerja sentra. Pada halaman ini diberikan informasi mengenai arti dari KPI serta tabel seluruh KPI yang telah dirancang.



Prespektif	Kode KPI	Strategi	KPI	Satuan	Target	Indikator	Penjelasan	Penjelasan	Penjelasan	Penjelasan	Penjelasan	Penjelasan
Costumer	C1.1	Jumlah komplain yang masuk	Jumlah komplain yang masuk	Komplain	15	Jumlah komplain yang masuk	Jumlah komplain yang masuk	Jumlah komplain yang masuk	Jumlah komplain yang masuk	Jumlah komplain yang masuk	Jumlah komplain yang masuk	Jumlah komplain yang masuk
Internal Business Process	I1.1	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pelatihan prosedur ekspor-impor	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pelatihan prosedur ekspor-impor	IKM	40 IKM	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pelatihan prosedur ekspor-impor	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pelatihan prosedur ekspor-impor	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pelatihan prosedur ekspor-impor	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pelatihan prosedur ekspor-impor	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pelatihan prosedur ekspor-impor	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pelatihan prosedur ekspor-impor	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pelatihan prosedur ekspor-impor
	I2.1	Jumlah kegiatan promosi/pameran produk	Jumlah kegiatan promosi/pameran produk	Kegiatan	4 Kegiatan	Jumlah kegiatan promosi/pameran produk	Jumlah kegiatan promosi/pameran produk	Jumlah kegiatan promosi/pameran produk	Jumlah kegiatan promosi/pameran produk	Jumlah kegiatan promosi/pameran produk	Jumlah kegiatan promosi/pameran produk	Jumlah kegiatan promosi/pameran produk
	I2.2	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan untuk branding produk	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan untuk branding produk	IKM	20 IKM	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan untuk branding produk	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan untuk branding produk	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan untuk branding produk	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan untuk branding produk	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan untuk branding produk	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan untuk branding produk	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan untuk branding produk
	I3.1	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan terkait manajemen IKM	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan terkait manajemen IKM	IKM	30 IKM	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan terkait manajemen IKM	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan terkait manajemen IKM	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan terkait manajemen IKM	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan terkait manajemen IKM	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan terkait manajemen IKM	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan terkait manajemen IKM	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan terkait manajemen IKM
	I3.2	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan untuk desain produk	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan untuk desain produk	IKM	20 IKM	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan untuk desain produk	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan untuk desain produk	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan untuk desain produk	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan untuk desain produk	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan untuk desain produk	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan untuk desain produk	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan untuk desain produk
	I3.3	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pelatihan pengolahan limbah kayu	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pelatihan pengolahan limbah kayu	IKM	25 IKM	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pelatihan pengolahan limbah kayu	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pelatihan pengolahan limbah kayu	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pelatihan pengolahan limbah kayu	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pelatihan pengolahan limbah kayu	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pelatihan pengolahan limbah kayu	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pelatihan pengolahan limbah kayu	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pelatihan pengolahan limbah kayu
Costumer	C1.1	Persentase aparatur yang mengikuti pelatihan untuk pengembangan sentra industri mebel	Persentase aparatur yang mengikuti pelatihan untuk pengembangan sentra industri mebel	%	80%	Persentase aparatur yang mengikuti pelatihan untuk pengembangan sentra industri mebel	Persentase aparatur yang mengikuti pelatihan untuk pengembangan sentra industri mebel	Persentase aparatur yang mengikuti pelatihan untuk pengembangan sentra industri mebel	Persentase aparatur yang mengikuti pelatihan untuk pengembangan sentra industri mebel	Persentase aparatur yang mengikuti pelatihan untuk pengembangan sentra industri mebel	Persentase aparatur yang mengikuti pelatihan untuk pengembangan sentra industri mebel	Persentase aparatur yang mengikuti pelatihan untuk pengembangan sentra industri mebel
Finance	F1.1	Ketepatan penggunaan anggaran	Ketepatan penggunaan anggaran	%	95%	Ketepatan penggunaan anggaran	Ketepatan penggunaan anggaran	Ketepatan penggunaan anggaran	Ketepatan penggunaan anggaran	Ketepatan penggunaan anggaran	Ketepatan penggunaan anggaran	Ketepatan penggunaan anggaran

KPI PROPERTIES

"Merupakan penjelasan mendetail mengenai masing-masing KPI. Tujuannya adalah agar definisi, target beserta para pemilik KPI lebih dipahami oleh masing-masing pihak yang terdapat pada disiperindag"

Pemerintah Kota Pasuruan
Jl. Pahlawan, Pekuncen, Panggungrejo
Kota Pasuruan, Prov. Jawa Timur 67126

Telp. 0343 424109
kominfo@pasuruankota.go.id


Gambar 4.20 Halaman KPI *Properties* Sentra Industri Mebel

"Merupakan penjelasan mendetail mengenai masing-masing KPI . Tujuannya adalah agar definisi, target beserta para pemilik KPI lebih dipahami oleh pihak disperindag"


Telp. 0343 424109
kominfo@pasuruankota.go.id

Gambar di atas menunjukkan *interface* dari halaman *KPI Properties*. Di dalam halaman tersebut diberi informasi mengenai arti dari *KPI properties* serta tabel *KPI properties*.

Gambar di atas merupakan *interface* untuk memasukan atau mengedit data IKM mebel yang dibina.

<div>DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN KOTA PASURUAN</div> <div>HOMEMENU</div>																	
Perspektif	Bobot Perspektif	Kode SO	Bobot SO	Kode KPI	KPI	Satuan	Sifat	Bobot KPI	Target	Bobot Global	Ketercapaian		Pencapaian	Skor KPI	Skor Berbobot	Skor Perspektif	Skor Keseluruhan
											Tahun 2016						
Customer	0,520195	C1	1	C1.1	Jumlah komplain yang masuk	Komplain	Lower is better	1	15	0,520195			3	1	0,520195	0,520195	0,959570875
Internal Business Process	0,287302	II	0,4261961	II.1	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pelatihan prosedur ekspor-impor	IKM	Higher is better	0,5	40	0,0612235			30	0,75	0,0459176		
				II.2	Jumlah IKM mebel yang telah melakukan ekspor produk	IKM	Higher is better	0,5	5	0,0612235			5	1	0,0612235		
		I2	0,1737893	I2.1	Jumlah kegiatan promosi/pameran produk	Kegiatan	Higher is better	0,5	4	0,024965			5	1	0,024965		
				I2.2	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan untuk branding produk	IKM	Higher is better	0,5	20	0,024965			10	0,5	0,0124825		
		SI2.1	0,4000146	I3.1	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan terkait manajemen IKM	IKM	Higher is better	0,4	30	0,04597			30	1	0,04597		
				I3.2	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan untuk desain produk	IKM	Higher is better	0,2	20	0,022985			9	0,45	0,0103433		
Learning and Growth	0,145362	L1	1	L1.1	Persentase aparatur yang mengikuti pelatihan untuk sentra industri mebel	%	Higher is better	1	80%	0,145362			90%	1	0,145362	0,145362	
Finance	0,047142	FI	1	FI.1	Ketepatan penggunaan anggaran	%	Higher is better	1	95%	0,047142			99,30%	1	0,047142	0,047142	
<div>Pemerintah Kota Pasuruan</div> <div>Jl. Pahlawan, Pekuncen, Panggungrejo</div> <div>Kota Pasuruan, Prov. Jawa Timur 67126</div> <div>Telp. 0343 424109</div> <div>kominfo@pasuruankota.go.id</div>																	

Gambar 4.23 Halaman *Scoring System* Sentra Industri Mebel



DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN

KOTA PASURUAN

HOME

MENU

Wijaya															Sinar Mas						Jaya Abadi					
Kode	Indikator	Satuan	Sifat	Bobot	Target	Pencapaian	Skor	Skor Berbobot	Pencapaian	Skor	Skor Berbobot	Pencapaian	Skor	Skor Berbobot												
SIM1.1	Sudah belum menerapkan Sistem Verifikasi Legalitas Kayu (SVLK)	-	0,1	0,1	1	1	1	0,1	1	1	0,1	1	0	0												
SIM1.2	Mengikuti/ tidak mengikuti pelatihan prosedur ekspor-impor	-	0,1	0,15	1	1	1	0,15	1	1	0,15	1	1	0,15												
SIM1.3	Sudah belum melakukan ekspor produk	-	0,1	0,15	1	1	0	0	1	1	0,15	1	0	0												
SIM2.1	Mengikuti/ tidak mengikuti pembinaan branding produk	-	0,1	0,15	1	1	1	0,15	1	1	0,15	1	1	0,15												
SIM3.1	Mengikuti/ tidak mengikuti pembinaan manajemen IKM	-	0,1	0,15	1	1	1	0,15	1	1	0,15	1	0	0												
SIM3.2	Mengikuti/ tidak mengikuti pembinaan desain produk	-	0,1	0,15	1	1	0	0	1	1	0,15	1	1	0,15												
SIM3.3	Mengikuti/ tidak mengikuti pembinaan pengolahan limbah kayu	-	0,1	0,15	1	1	1	0,15	1	1	0,15	1	1	0,15												
Skor Akhir								0,7	Skor Akhir				1	Skor Akhir		0,6										
Status								Butuh ditingkatkan		Status				Butuh dipertahankan		Butuh diprioritaskan										

Pemerintah Kota Pasuruan

Jl. Pahlawan, Pekuncen, Panggungrejo

Kota Pasuruan, Prov. Jawa Timur 67126

Telp. 0343 424109

kominfo@pasuruankota.go.id

Gambar 4.24 Halaman *Scoring System* IKM Mebel

Gambar di atas merupakan *interface* dari halaman *scoring system* dari *dashboard* pengukuran kinerja sentra dan IKM mebel. Pada halaman ini diberikan informasi terkait perhitungan hingga pencapaian dari tiap KPI. Selain itu, user dapat melakukan penginputan ketercapaian KPI. Dengan hal tersebut, user dapat mengetahui ketercapaian dinas, sentra dan IKM beserta *traffic light system*.

BAB 5

ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

Pada Bab 5 Analisis dan Interpretasi Data akan dijelaskan mengenai analisis yang dilakukan pada proses perancangan sistem pengukuran kinerja pada sentra dan IKM mebel Kota Pasuruan, uji coba hasil perancangan kinerja dan pembuatan *dashboard*.

5.1. Analisis Identifikasi Strategi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan

Perancangan pengukuran kinerja untuk Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan diawali dengan mengidentifikasi sasaran strategi dinas. Sasaran strategi tersebut didapatkan dari Rencana Strategi Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renstra-SKPD) Kota Pasuruan Tahun 2017-2021. Terdapat tujuh strategi yang teridentifikasi. Kemudian, sasaran strategi tersebut dikelompokkan pada perspektif BSC. Untuk perspektif *customer* terdapat dua strategi yaitu meningkatkan index kepuasan pelayanan administrasi perkantoran dan meningkatkan kepuasan konsumen. Kepuasan pelayanan berkaitan dengan kepuasan *stakeholder* Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan terhadap pelayanan administrasi, sedangkan kepuasan konsumen berkaitan dengan kepuasan konsumen terhadap pelaksanaan pembinaan dari dinas. Dalam hal ini, konsumen dinas adalah IKM binaan, pengunjung pasar dan pedagang kaki lima. Melihat hal tersebut, strategi dari dinas telah memperhatikan kepuasan dari *stakeholder* internal maupun eksternal karena keduanya merupakan hal yang mendukung jalannya program dari dinas.

Pada perspektif *internal business process* terdapat dua sasaran strategi, yaitu meningkatkan pertumbuhan ekonomi sektor perdagangan dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi sektor industri. Kedua strategi tersebut sudah sesuai dengan tupoksi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan. Lalu, untuk perspektif *learning and growth* terdapat dua strategi, yaitu meningkatkan kapasitas sumber daya aparatur dan meningkatkan sarana prasarana aparatur.

Strategi tersebut bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang diberikan dari dinas.

Pada perspektif *finance* terdapat satu sasaran strategi yaitu efektivitas pengelolaan penggunaan anggaran. Hal ini dikarenakan anggaran menjadi batasan untuk melakukan seluruh kegiatan dari dinas. Pada perspektif ini dapat ditambahkan strategi mengenai peningkatan PDRB, karena dengan meningkatkan pertumbuhan sektor perdagangan dan industri dapat meningkatkan PDRB Kota Pasuruan.

5.2. Analisis Hasil Perancangan Pengukuran Kinerja untuk Sentra Industri Mebel Kota Pasuruan

Perancangan pengukuran kinerja untuk sentra industri mebel diawali dengan mengidentifikasi sasaran strategi untuk sentra industri mebel. Sasaran strategi tersebut didapatkan dari proses *cascading* terhadap strategi dinas. Terdapat enam strategi yang teridentifikasi. Kemudian, sasaran strategi tersebut dikelompokkan pada perspektif BSC. Perspektif *customer* memiliki satu sasaran strategi yaitu meningkatkan kepuasan konsumen, konsumen yang dimaksud adalah IKM mebel binaan.

Untuk perspektif *internal business process* terdapat tiga strategi yaitu melakukan pembinaan industri mebel Kota Pasuruan terkait ekspor-impor produk, meningkatkan *branding* industri mebel Kota Pasuruan dan melakukan pembinaan untuk industri mebel Kota Pasuruan terkait manajemen, pengembangan/inovasi produk dan pengolahan limbah kayu. Pada perspektif *learning and growth* terdapat satu sasaran strategi yaitu meningkatkan kapasitas sumber daya aparatur untuk sentra industri mebel. Kemudian, pada perspektif *finance* hanya terdapat satu sasaran strategi yaitu pengelolaan anggaran untuk sentra industri mebel.

5.2.1. Analisis Peta Sasaran Strategi Sentra Industri Mebel Kota Pasuruan

Peta sasaran strategi menunjukkan hubungan antar strategi pada tiap perspektif. Perspektif *financial* berada di posisi paling bawah karena hal ini bukan menjadi tujuan utama sentra industri mebel yang dibangun Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan. Perspektif *financial* lebih berperan menjadi

pendukung prespektif yang lain. Hal ini terlihat dari strategi pengelolaan penggunaan anggaran saling berpengaruh terhadap strategi peningkatan kapasitas sumber daya aparatur untuk sentra industri mebel, melakukan pembinaan industri mebel Kota Pasuruan terkait ekspor-impor produk, meningkatkan *branding* industri mebel Kota Pasuruan dan melakukan pembinaan untuk industri mebel Kota Pasuruan terkait manajemen serta pengembangan/inovasi produk dan pengolahan limbah kayu. Hal ini karena anggaran yang dialokasikan akan berpengaruh pada kegiatan yang dijalankan dan aktualisasi anggaran akan mempengaruhi efektivitas anggaran tersebut. Lalu, pada prespektif *learning and growth* terdapat strategi meningkatkan kapasitas sumber daya aparatur untuk sentra industri mebel. Strategi ini berpengaruh pada seluruh strategi pada *internal business process* serta pada kepuasan konsumen hal ini terkait dengan pembinaan yang dilakukan.

Pada prespektif *internal business process* terdapat strategi melakukan pembinaan industri mebel Kota Pasuruan terkait ekspor-impor produk yang saling berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan konsumen, peningkatan kapasitas sumber daya aparatur untuk sentra industri mebel dan pengelolaan anggaran untuk sentra industri mebel. Hal tersebut berlaku pada kedua strategi lain yang terdapat pada prespektif ini yaitu, stratehi meningkatkan *branding* industri mebel Kota Pasuruan dan melakukan pembinaan untuk industri mebel Kota Pasuruan terkait manajemen, pengembangan/inovasi produk dan pengolahan limbah kayu. Kemudian, pada prespektif *costumer* terdapat strategi meningkatkan persentase kepuasan konsumen yang saling berpengaruh terhadap seluruh strategi pada prespektif *internal business process*, karena *feedback* dari konsumen akan digunakan untuk melakukan pengembangan program yang dijalankan pada prespektif *internal business process*, dengan meningkatnya pencapaian strategi pada prespektif ini dapat meningkatkan kepuasan konsumen, begitupula sebaliknya.

5.2.2. Analisis Pembobotan Sasaran Strategi

Seperti pada pembobotan sasaran strategi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan, pembobotan dilakukan untuk mengetahui bobot dari

setiap sasaran strategi yang telah teridentifikasi. Pembobotan dilakukan bersama dengan pihak dinas bidang perindustrian yang memiliki wewenang dan lebih memahami kondisi organisasi. Pembobotan dilakukan menggunakan metode *analytical network process* (ANP) dengan *software Super Decision*. Terdapat beberapa proses dalam pembobotan menggunakan ANP yaitu, pembuatan model awal, pembuatan matriks berpasangan, perancangan supermatrix dan identifikasi nilai prioritas akhir elemen. Pada proses pembuatan model awal, dilakukan identifikasi hubungan antar elemen dan prespektif. Terdapat 22 hubungan yang teridentifikasi, dimana sasaran strategi yang paling memiliki pengaruh adalah meningkatkan kapasitas sumber daya aparatur untuk sentra industri mebel karena strategi tersebut mempengaruhi lima sasaran strategi yang lain.

Tahap berikutnya adalah pembuatan matriks perbandingan berpasangan. Dengan memasukkan hasil kuisioner ke dalam *software Super Decisions* akan menampilkan grafik *clustered weighted matrix* yang berisi hubungan dari tiap prespektif beserta nilai yang menunjukkan seberapa besar pengaruh satu prespektif dengan prespektif yang lain. Prespektif yang memiliki pengaruh tertinggi terhadap prespektif lainnya adalah prespektif *internal business process* yang mempengaruhi prespektif *finance* sebesar 0,695652.

Kemudian, dilakukan perancangan supermatriks. Terdapat 3 jenis grafik yang dihasilkan yaitu *unweighted supermatrix*, *weighted supermatrix* dan *limit matrix*. *Unweighted matrix* menunjukkan adanya hubungan yang terjadi pada tiap sasaran strategi dengan angka nilai tertentu yang berjumlah 1 pada tiap klaster, sedangkan angka 0 menunjukkan tidak adanya hubungan. Salah satu contoh yaitu pada sasaran strategi meningkatkan kepuasan konsumen yang memiliki hubungan dengan strategi meningkatkan *branding* industri mebel Kota Pasuruan yang ditunjukkan dengan angka 1, namun tidak memiliki hubungan terhadap strategi pengelolaan anggaran untuk sentra industri mebel yang ditunjukan dengan angka 0. Tabel berikutnya adalah tabel *weighted supermatrix* yang menampilkan seberapa besar pengaruh antar sasaran strategi. Sebagai contoh, strategi meningkatkan kepuasan konsumen merupakan salah satu strategi objektif yang memiliki pengaruh paling tinggi yaitu berpengaruh terhadap strategi meningkatkan kapasitas sumber daya aparatur untuk sentra industri mebel,

melakukan pembinaan industri mebel Kota Pasuruan terkait ekspor-impor produk, meningkatkan *branding* industri mebel Kota Pasuruan dan melakukan pembinaan untuk industri mebel Kota Pasuruan terkait manajemen, pengembangan/inovasi produk dan pengolahan limbah kayu. Tabel terakhir adalah *limit matrix*, yang menunjukkan bobot akhir dari tiap sasaran strategi.

Tahap terakhir adalah mengidentifikasi nilai prioritas akhir elemen. Dalam tahap ini didapatkan bobot akhir dari tiap prespektif dan sasaran strategi. Untuk bobot tiap prespektif didapatkan dari penjumlahan nilai *limit mtrix* tiap sasaran strategi. Adapun urutan bobot tertinggi hingga terendah pada keempat prespektif yaitu prespektif *costumer* (0,520195), prespektif *internal business process* (0,287302), prespektif *learning and growth* (0,145362) dan prespektif *finance* (0,047142). Prespektif *costumer* merupakan prespektif dengan bobot tertinggi yang menunjukkan bahwa prespektif ini sangat penting serta sentra industri mebel ingin lebih fokus pada prespektif tersebut. Kemudian, prespektif yang memiliki bobot tertinggi kedua adalah prespektif *internal business process* karena program yang dilakukan oleh sentra sangat berpengaruh pada kepuasan konsumen. Berikutnya, prespektif *learning and growth* memiliki bobot tertinggi ketiga yang menunjukkan bahwa prespektif ini masih cukup penting namun bukan menjadi fokus utama dinas saat ini. Kemudian, prespektif terakhir adalah *finance*, yang menandakan bahwa prespektif tersebut saat ini tidak lebih penting dari prespektif yang lain.

Untuk bobot tiap sasaran strategi didapatkan dengan melakukan normalisasi bobot dengan membagi nilai *limit matrix* dengan nilai total *limit matrix* dari tiap prespektif. Pada prespektif yang memiliki satu sasaran strategi, maka bobot sasaran strategi tersebut adalah satu, seperti pada prespektif *costumer*, *learning and growth* dan *finance*. Sedangkan pada prespektif *internal business process* yang memiliki bobot tertinggi adalah melakukan pembinaan industri mebel Kota Pasuruan terkait ekspor-impor produk. Hal ini menunjukkan bahwa sasaran strategi tersebut merupakan sasaran strategi yang paling penting pada prespektif tersebut.

5.2.3. Analisis Hasil Perancangan KPI dan Pembobotan

Perancangan KPI pada tiap sasaran strategi dilakukan untuk membantu memonitor kinerja dari sentra industri mebel apakah telah sesuai dengan sasaran strategi yang ditetapkan. KPI tersebut menjadi indikator pencapaian kinerja sentra industri mebel. Untuk pembobotan KPI dilakukan menggunakan metode *expert judgment* dengan pihak dinas. Sasaran strategi yang hanya memiliki satu KPI maka KPI tersebut memiliki bobot 1, sedangkan untuk sasaran strategi yang memiliki lebih dari satu KPI akan dilakukan *expert judgement*. Dari hasil pembobotan yang dilakukan, pada strategi melakukan pembinaan industri mebel Kota Pasuruan terkait ekspor-impor produk terdapat 3 KPI yaitu jumlah IKM yang menerapkan Sistem Verifikasi Legalitas Kayu (0,25), jumlah IKM yang mengikuti pelatihan ekspor-impor (0,5) dan jumlah IKM yang telah melakukan ekspor produk (0,25). Jumlah IKM yang mengikuti pelatihan ekspor-impor memiliki bobot lebih besar dari KPI yang lain karena sentra lebih berperan untuk membina IKM mebel.

Pada strategi meningkatkan *branding* industri mebel Kota Pasuruan terdapat dua strategi yaitu jumlah kegiatan promosi/pameran produk dan jumlah IKM yang mengikuti pembinaan untuk *branding* produk dimana keduanya memiliki bobot yang sama sebesar 0,5 karena kedua KPI tersebut memiliki tingkat kepentingan yang sama untuk meningkatkan *branding* industri mebel Kota Pasuruan. Lalu, untuk strategi melakukan pembinaan untuk industri mebel Kota Pasuruan terkait manajemen, pengembangan/inovasi produk dan pengolahan limbah kayu terdapat 4 KPI, yaitu jumlah kegiatan pembinaan IKM, jumlah IKM yang mengikuti pembinaan terkait manajemen IKM, jumlah IKM yang mengikuti pembinaan untuk desain produk, jumlah IKM yang mengikuti pelatihan pengolahan limbah kayu. Keempat KPI tersebut memiliki bobot yang sama sebesar 0,25 karena memiliki tingkat kepentingan yang sama.

5.3. Analisis Hasil Perancangan Indikator Kinerja untuk IKM Mebel Kota Pasuruan

Perancangan indikator kinerja untuk IKM mebel Kota Pasuruan diturunkan dan diselaraskan dengan sentra industri mebel. Hal ini untuk

mengukur kinerja dari setiap IKM mebel. Pembentukan indikator kinerja diturunkan berdasarkan KPI dari sentra industri mebel dimana IKM berperan di dalam pencapaian tersebut. Oleh karena itu, pengukuran kinerja IKM mebel tidak memiliki empat perspektif BSC. Terdapat 7 indikator kinerja untuk IKM mebel yang terbentuk, yaitu sudah/belum menerapkan Sistem Verifikasi Legalitas Kayu (SVLK) (0,1), mengikuti/tidak mengikuti pelatihan prosedur ekspor/impor (0,15), sudah/belum melakukan ekspor produk (0,15), mengikuti/tidak mengikuti pelatihan *branding* produk (0,15), mengikuti/tidak mengikuti pembinaan manajemen IKM (0,15), mengikuti/tidak mengikuti pembinaan desain produk (0,15), dan mengikuti/tidak mengikuti pembinaan pengolahan limbah kayu (0,15). Bobot untuk mengikuti pembinaan IKM lebih besar daripada kepemilikan Sistem Verifikasi Legalitas Kayu (SVLK) karena indikator yang dirancang diselaraskan dengan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan yang bertugas untuk membina IKM tersebut.

5.4. Analisis Uji Coba Pengukuran Kinerja

Uji coba pengukuran kinerja dapat dijadikan verifikasi dari hasil perancangan *dashboard* pengukuran kinerja. Uji coba ini dilakukan pada dinas, sentra industri mebel dan IKM mebel.

5.4.1. Analisis Uji Coba Pengukuran Kinerja Sentra Mebel Kota Pasuruan

Salah satu KPI yang terdapat pada sentra industri mebel adalah jumlah IKM yang telah melakukan ekspor produk. KPI ini termasuk dalam perspektif *internal business process*, bersifat *higher is better* dan memiliki target 5 IKM. Berdasarkan data dinas pada tahun 2017, pencapaian KPI ini adalah 100% yang menghasilkan skor KPI sebesar 1. Selain itu, *traffic light* untuk KPI ini otomatis berwarna hijau karena nilainya berada pada *range* 0,8-1 yang menunjukkan bahwa KPI tersebut butuh dipertahankan.

Setelah diketahui skor KPI, skor tersebut dikalikan dengan bobot global untuk mengetahui skor berbobot. Selanjutnya, seluruh skor berbobot dari KPI dalam perspektif *internal business process* dijumlahkan untuk mengetahui pencapaian dari perspektif tersebut. Lalu, skor dari tiap perspektif dijumlahkan

untuk mengetahui skor keseluruhan. Berdasarkan data yang dimasukkan pada uji coba pengukuran kinerja diperoleh hasil akhir pengukuran kinerja untuk senra industri mebel adalah 0,99 dimana menghasilkan *traffic light* warna hijau yang menunjukkan bahwa pencapaian sentra tersebut butuh dipertahankan.

5.4.2. Analisis Uji Coba Pengukuran Kinerja IKM Mebel Kota Pasuruan

Pada IKM mebel, terdapat indikator kinerja sudah/belum melakukan ekspor produk yang memiliki sifat *zero-one*, berbobot 0,15 dan memiliki target bernilai 1. Berdasarkan data pada IKM Sinar Mas yang telah melakukan ekspor, memiliki nilai pencapaian 1 sehingga menghasilkan skor sebesar 1. Kemudian, skor tersebut dikalikan dengan bobot yang menghasilkan skor berbobot sebesar 0,15. Seluruh skor berbobot dari tiap indikator dijumlahkan untuk mengetahui status dari IKM tersebut. Pada IKM ini menghasilkan nilai keseluruhan sebesar 1 serta *traffic light* untuk IKM ini berwarna hijau karena berada pada *range* 0,8-1 yang menunjukkan bahwa pencapaian dari IKM ini butuh dipertahankan.

5.5. Analisis KPI Properties

Perancangan KPI *properties* bertujuan untuk menyamakan persepsi seluruh pihak yang terkait untuk mengerti maksud dan tujuan dari tiap KPI yang ada. KPI *properties* yang disusun terdiri dari beberapa informasi seperti berikut :

1. Prespektif : Menunjukkan KPI tersebut dalam prespektif BSC
2. Sasaran strategi : Menunjukkan sasaran strategi yang diukur menggunakan KPI tersebut
3. KPI : Ukuran kinerja yang digunakan
4. Satuan : Menunjukkan satuan yang digunakan dalam formulasi KPI
5. Sifat : Menunjukkan jenis pencapaian yang diinginkan
6. Formulasi : Menunjukkan formula dari perhitungan tiap KPI
7. Target : Menunjukkan sasaran yang ingin dicapai dari tiap KPI
8. Diskripsi : Memberikan penjelasan masing-masing dari KPI
9. Frekuensi pengukuran : Menunjukkan rentang waktu diukurnya suatu KPI
10. Review : Menunjukkan rentang waktu dilakukan *monitoring* dan evaluasi suatu KPI

11. Pengukur : Menunjukkan penanggung jawab dalam mengukur KPI
12. Sumber data : Menunjukkan sumber data yang dibutuhkan untuk mengukur KPI
13. Pemilik KPI : Menunjukkan bagian yang dihitung pencapaian kinerjanya

5.6. Analisis *Dashboard* Pengukuran Kinerja

Perancangan *dashboard* pengukuran kinerja bertujuan untuk memudahkan untuk melakukan *input* data ketercapaian dan memudahkan dalam proses pemantauan. Dengan formulasi yang dirancang, dapat dengan mudah melakukan perhitungan ketercapaian dari tiap KPI untuk sentra industri mebel maupun mengukur indikator kinerja dari IKM. Pada menu utama sentra industri mebel terdapat menu sasaran strategi, peta strategi, daftar KPI, *KPI properties* dan *scoring* serta tombol *home* untuk kembali pada halaman utama. Untuk tiap halaman sasaran strategi, peta strategi, daftar KPI dan *KPI properties* diberikan penjelasan singkat yang mudah dipahami untuk memudahkan pihak yang mengakses, lalu terdapat tombol *home* untuk kembali pada halaman utama dan tombol menu untuk kembali pada menu sentra. Pada halaman *scoring*, terdapat KPI yang akan diukur dimana telah dicantumkan formulasi dan *traffic light system* di dalamnya sehingga saat nilai KPI dimasukkan akan otomatis menampilkan ketercapaian dari sentra industri mebel dan indikator warna dari tiap KPI.

Untuk menu utama *dashboard* IKM mebel, terdapat menu *KPI properties*, data binaan serta input penilaian. Pada halaman *KPI properties* terdapat penjelasan singkat mengenai *KPI properties* serta tombol *home* untuk kembali pada menu utama dan tombol menu untuk kembali pada menu IKM. Pada halaman data binaan, dapat dilakukan *input* data IKM binaan baru atau menyunting data IKM binaan yang sudah ada serta menampilkan *score* akhir dan status IKM dari penilaian yang dilakukan. Lalu, pada halaman *input* penilaian, dapat dilakukan *input* nilai untuk tiap indikator kinerja dari setiap IKM mebel dimana di dalamnya sudah terdapat formulasi yang secara otomatis akan menampilkan nilai IKM dan indikator warna dari tiap IKM.

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada Bab 6 Kesimpulan dan Saran akan dijelaskan kesimpulan terhadap hasil penelitian yang dilakukan serta saran untuk pihak-pihak yang terkait.

6.1. Kesimpulan

Berikut merupakan kesimpulan dari hasil penelitian :

1. Sistem pengukuran kinerja sentra industri mebel dan IKM mebel Kota Pasuruan yang selaras dengan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan telah dirancang menggunakan *framework cascading balanced scorecard*. Setelah terbentuk sistem pengukuran kinerja untuk sentra industri mebel, dilakukan *cascading* KPI untuk indikator kinerja IKM mebel. Terdapat 12 KPI untuk sentra industri mebel dan 7 indikator kinerja untuk IKM mebel.
2. *Dashboard* pengukuran kinerja dirancang untuk membantu pihak terkait dalam melakukan pengukuran kinerja. Selain itu, didalam *dashboard* terdapat beberapa informasi seperti daftar sasaran strategi, peta strategi, daftar KPI dan KPI *properties*.

6.2. Saran

Berikut merupakan saran yang dapat diberikan dari penelitian yang telah dilakukan :

1. Pemahaman terkait pengukuran kinerja harus lebih ditingkatkan pada seluruh pihak terkait, mengenai peran dan fungsi serta indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja. Sehingga, seluruh pihak memahami dan mengerti maksud, tujuan serta kegiatan yang harus dilakukan dalam mengimplementasikan sistem pengukuran kinerja ini.
2. Data yang dimasukkan dalam pengukuran harus dipastikan bahwa data tersebut valid dan sesuai dengan kondisi nyata.
3. Perlu dilakukan pengembangan *dashboard* pengukuran kinerja yang terintegrasi dengan sistem informasi Dinas Perindustrian dan Perdagangan

Kota Pasuruan sehingga dapat dengan mudah mengetahui pencapaian kinerja dari dinas, sentra serta IKM.

4. Untuk pengembangan lebih lanjut, dapat dibentuk sistem pengukuran kinerja untuk sentra industri dan IKM jenis lain yang dibina oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan.

DAFTAR PUSTAKA

- Averson, P. (2003). *Balanced Scorecard Institute*. Dipetik Maret 11, 2018, dari A
Balanced Scorecard for City & County Services:
http://www.balancedscorecard.org/portals/0/pdf/bsc_for_city-county03.pdf
- Bank Indonesia. (2017). *Bank Indonesia*. Dipetik Februari 28, 2018, dari Produk
Domestik Regional Bruto:
<http://www.bi.go.id/id/statistik/metadana/sekda/Documents/8PDRBSEKD A1.pdf>
- Bierbusse, P., & Siesfeld, T. (1997). Measures that matter. *Journal of Strategic Performance Measurement Vol.1 No.2*, 6-11.
- BPS Kota Pasuruan. (2016, Juli 19). *BPS Kota Pasuruan*. Dipetik Februari 26, 2018, dari Jumlah Penduduk dan Rasio Jenis Kelamin Pasuruan:
<https://pasuruankota.bps.go.id/statistictable/2016/07/19/1227/jumlah-penduduk-menurut-kelompok-umur-dan-jenis-kelamin-di-kota-pasuruan-2015.html>
- BPS Kota Pasuruan. (2017). *PDRB Kota Pasuruan Menurut Lapangan Usaha 2012-2016*. Pasuruan: BPS Kota Pasuruan.
- Gaspersz, V. (2006). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It, Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kota Pasuruan. (2015). *Kota Pasuruan*. Dipetik Februari 27, 2018, dari Perdagangan Pasuruan: <http://pasuruankota.go.id/menu/96.html>
- Luis, S. (2009). *Organizational Alignment and Change Management*. Surabaya.
- Mulyadi. (2001). *Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan Balanced Scorecard*. Jakarta: Salemba Empat.
- Niven, P. R. (2008). *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Profit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicator : Developing, Implementing and Using Winning KPIs*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Putri, D. A., & Handayani, N. (2015). Pengukuran Kinerja Karyawan PT Pertamina (Persero) TBBM Semarang Group dengan Pendekatan Human Resource Card. *Jurnal Teknik Industri Vol. X No.3*.
- Robiady. (2015). *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja pada PT.X dengan Framework Balanced Scorecard*. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Rohm, H. (2002). *Balanced Scorecard*. Dipetik Maret 11, 2018, dari Improve Public Sector Results With A Balanced Scorecard: Nine Step To Success: <http://www.waljob.net/download/jxkh/FinalPresentation.pdf>
- Saaty, T. (1999). *The Analytical Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill International.
- Saaty, T. (2001). *Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process*. Pittsburgh: RWS Publication.
- Saaty, T., & Vargas, L. (2006). *Decision Making with The Analytic Network Process: Economic, Political, Social and Technological Applications with Benefits, Opportunities, Costs and Risk*. New York: Springer.
- Syairuddin, B., Suwigno, P., & Suartika, I. M. (2007). Perancangan dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode IPMS (Studi Kasus: Jurusan Teknik Mesin Universitas Mataram). *Jurnal Teknik Industri* , 131-143.
- Warta Bromo. (2017, Desember 11). *Warta Bromo*. Dipetik Februari 28, 2018, dari Dinilai Lemah,Ini Proyeksi Produk-Produk Unggulan Kota Pasuruan: <http://www.wartabromo.com/2017/12/11/dinilai-lemah-ini-proyeksi-produk-produk-unggulan-kota-pasuruan/>
- Wuryandani, D., & Meilani, H. (2013). Peranan Kebijakan Pemerintah Daerah dalam Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik, Vol. 4 No.1*, 103-115.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner Pembobotan Sentra Industri Mebel

KUISISIONER PEMBOBOTAN

Identitas Responden

Nama : Sony Agus

Jabatan : Kepala Bidang Perindustrian

Perkenalkan, nama saya Nadya Anugrah Rahman Ananda, mahasiswa semester 8 Departemen Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya yang sedang melakukan penelitian Tugas Akhir dengan judul “Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Sentra dan Industri Kecil Menengah (IKM) Mebel Kota Pasuruan”. Kuesioner ini bertujuan untuk dapat menentukan bobot tiap strategi objektif dan tiap perspektif yang terdapat pada *Balance Scorecard* dengan metode *Analytical Network Process* (ANP). Pembobotan dilakukan dengan membandingkan tingkat kepentingan dari tiap strategi objektif dengan perspektifnya. Kuesioner ini hanya diisi oleh *expert* yang memiliki pemahaman secara keseluruhan mengenai kondisi dan kebutuhan dari sentra industri mebel yang dibina oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan.

Kerahasiaan identitas dari Bapak/Ibu sekalian akan dirahasiakan. Sebelum melakukan pengisian kuesioner, Bapak/Ibu diharapkan membaca petunjuk pengisian kuesioner terlebih dahulu. Apabila terdapat kesulitan dalam mengisi kuisisioner dapat menghubungi penulis (085728114851). Atas perhatian Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Beri tanda silang (X) pada nilai perbandingan yang sesuai berdasarkan keterangan tiap nilai yang tertera dibawah ini. Terdapat istilah klaster dan elemen yang digunakan dalam perhitungan nilai perbandingan. Klaster merupakan perspektif yang terdapat dalam *Balance Scorecard*, sedangkan elemen merupakan

strategi objektif. Berikut merupakan keterangan dari nilai perbandingan berpasangan ANP.

Nilai	Definisi	Keterangan
1	Sama (<i>Equal</i>)	Kedua elemen memiliki kepentingan yang sama
2	Nilai antara sama dan sedang (<i>Equal-Moderate</i>)	Nilai antara dua penilaian yang berdekatan
3	Sedang (<i>Moderate</i>)	Satu elemen sedikit lebih penting dibandingkan dengan elemen pasangannya
4	Nilai antara sedang dan kuat (<i>Moderate-Strong</i>)	Nilai antara dua penilaian yang berdekatan
5	Kuat (<i>Strong</i>)	Satu elemen lebih penting dibandingkan dengan elemen pasangannya
6	Nilai antara kuat dan sangat kuat (<i>Strong-Very Strong</i>)	Nilai antara dua penilaian yang berdekatan
7	Sangat kuat (<i>Very Strong</i>)	Satu elemen sangat penting dibandingkan dengan elemen pasangannya
8	Nilai antara sangat kuat dan ekstrim (<i>Very Strong-Extreme</i>)	Nilai antara dua penilaian yang berdekatan
9	Ekstrim (<i>Extreme</i>)	Satu elemen memiliki sifat mutlak sangat penting dari elemen pasangannya

Kuesioner Perbandingan antar Klaster

Costumer																		
Costumer	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Internal Business Process
Costumer	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Learning and Growth
Internal Business Process	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Learning and Growth

<i>Finance</i>																		
<i>Finance</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Internal Business Process</i>
<i>Finance</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Learning and Growth</i>
<i>Internal Business Process</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Learning and Growth</i>

<i>Internal Business Process</i>																		
<i>Costumer</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Finance</i>
<i>Costumer</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Internal Business Process</i>
<i>Costumer</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Learning and Growth</i>
<i>Finance</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Internal Business Process</i>
<i>Finance</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Learning and Growth</i>
<i>Internal Business Process</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Learning and Growth</i>

<i>Learning and Growth</i>																		
<i>Costumer</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Finance</i>
<i>Costumer</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Internal Business Process</i>
<i>Costumer</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Learning and Growth</i>
<i>Finance</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Internal Business Process</i>
<i>Finance</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Learning and Growth</i>

Learning and Growth																			
Internal Business Process	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Learning and Growth	

Kuesioner Perbandingan antar Elemen

Kepuasan Konsumen																			
Meningkatkan <i>branding</i> industri mebel Kota Pasuruan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan pembinaan industri mebel Kota Pasuruan terkait ekspor-impor produk	
Meningkatkan <i>branding</i> industri mebel Kota Pasuruan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan pembinaan untuk industri mebel Kota Pasuruan terkait manajemen, pengembangan/inovasi produk dan pengolahan limbah	
Melakukan pembinaan industri mebel Kota Pasuruan terkait ekspor-impor produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan pembinaan untuk industri mebel Kota Pasuruan terkait manajemen, pengembangan/inovasi produk dan pengolahan limbah	

Pengelolaan Anggaran																			
Meningkatkan <i>branding</i> industri mebel Kota Pasuruan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan pembinaan industri mebel Kota Pasuruan terkait ekspor-impor produk	
Meningkatkan <i>branding</i> industri mebel Kota Pasuruan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan pembinaan untuk industri mebel Kota Pasuruan terkait manajemen, pengembangan/inovasi produk dan pengolahan limbah	
Melakukan pembinaan industri mebel Kota Pasuruan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan pembinaan untuk industri mebel Kota Pasuruan terkait manajemen, pengembangan/inovasi	

Pengelolaan Anggaran																		
terkait ekspor- impor produk																		produk dan pengolahan limbah

Meningkatkan Kapasitas Sumber Daya Aparatur																		
Meningkatkan <i>branding</i> industri mebel Kota Pasuruan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan pembinaan industri mebel Kota Pasuruan terkait ekspor-impor produk
Meningkatkan <i>branding</i> industri mebel Kota Pasuruan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan pembinaan untuk industri mebel Kota Pasuruan terkait manajemen, pengembangan/inovasi produk dan pengolahan limbah
Melakukan pembinaan industri mebel Kota Pasuruan terkait ekspor- impor produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan pembinaan untuk industri mebel Kota Pasuruan terkait manajemen, pengembangan/inovasi produk dan pengolahan limbah

Selesai

Lampiran 2. Hasil Pembobotan pada *Software Super Decisions* untuk Sentra Industri Mebel

1. Perbandingan Berpasangan Elemen Kepuasan Konsumen

1. Choose	2. Node comparisons with respect to Kepuasan Konsumen																																																						
Node <u>Cluster</u>	Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct																																																						
Choose Node	Comparisons wrt "Kepuasan Konsumen" node in "Internal Business Process" cluster																																																						
Kepuasan Konsu~	Pembinaan ekspor-impor is moderately to strongly more important than Branding industri meb																																																						
Cluster: Costumer																																																							
Choose Cluster																																																							
Internal Busin~																																																							
	1. Branding ind~ <table border="1"> <tr> <td>>=9.5</td><td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td> </tr> </table> 2. Branding ind~ <table border="1"> <tr> <td>>=9.5</td><td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td> </tr> </table> 3. Pembinaan ek~ <table border="1"> <tr> <td>>=9.5</td><td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td> </tr> </table>	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9																																						
>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9																																						
>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9																																						
	No comp. Pembinaan ek~ No comp. Pembinaan ma~ No comp. Pembinaan ma~																																																						

3. Results	
Normal	Hybrid
Inconsistency: 0.00885	
Branding ~	0.12601
Pembinaan~	0.45793
Pembinaan~	0.41606

2. Perbandingan Berpasangan Elemen Pengelolaan Anggaran Keuangan

1. Choose	2. Node comparisons with respect to Pengelolaan anggaran~																																																						
Node <u>Cluster</u>	Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct																																																						
Choose Node	Comparisons wrt "Pengelolaan anggaran keuangan" node in "Internal Business Process" cluster																																																						
Pengelolaan an~																																																							
Cluster: Finance																																																							
Choose Cluster																																																							
Internal Busin~																																																							
	1. Branding ind~ <table border="1"> <tr> <td>>=9.5</td><td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td> </tr> </table> 2. Branding ind~ <table border="1"> <tr> <td>>=9.5</td><td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td> </tr> </table> 3. Pembinaan ek~ <table border="1"> <tr> <td>>=9.5</td><td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td> </tr> </table>	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9																																						
>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9																																						
>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9																																						
	No comp. Pembinaan ek~ No comp. Pembinaan ma~ No comp. Pembinaan ma~																																																						

3. Results	
Normal	Hybrid
Inconsistency: 0.00000	
Branding ~	0.14286
Pembinaan~	0.42857
Pembinaan~	0.42857

3. Perbandingan Berpasangan Elemen Meningkatkan Kapasitas Sumber Daya Aparatur

1. Choose		2. Node comparisons with respect to Meningkatkan kapasitas~	
Node	Cluster	Graphical	Verbal
Choose Node		Comparisons wrt "Meningkatkan kapasitas sumber daya aparatur untuk sentra industri mebel" node in "Internal Business Process" cluster	
Meningkatkan k~			
Cluster: Learning and Gr~			
Choose Cluster			
Internal Busin~			

3. Results	
Normal	Hybrid
Inconsistency: 0.00000	
Branding ~	0.33333
Pembinaan~	0.33333
Pembinaan~	0.33333

4. Perbandingan Berpasangan Klaster Costumer

1. Choose		2. Cluster comparisons with respect to Costumer	
Node	Cluster	Graphical	Verbal
Choose Cluster		Costumer is moderately more important than Internal Business Process	
Costumer			

3. Results	
Normal	Hybrid
Inconsistency: 0.05156	
Costumer	0.59363
Internal ~	0.24931
Learning ~	0.15706

5. Perbandingan Berpasangan Klaster *Finance*

1. Choose		2. Cluster comparisons with respect to Finance																																																																																
Node	Cluster	Graphical	Verbal	Matrix	Questionnaire	Direct																																																																												
Choose Cluster		Internal Business Process is moderately to strongly more important than Finance																																																																																
Finance		<table border="1"> <tr> <td>1. Finance</td> <td>>=9.5</td> <td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td> <td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td> <td>>=9.5</td> <td>No comp.</td> <td>Internal Bus~</td> </tr> <tr> <td>2. Finance</td> <td>>=9.5</td> <td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td> <td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td> <td>>=9.5</td> <td>No comp.</td> <td>Learning and~</td> </tr> <tr> <td>3. Internal Bus~</td> <td>>=9.5</td> <td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td> <td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td> <td>>=9.5</td> <td>No comp.</td> <td>Learning and~</td> </tr> </table>																		1. Finance	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Internal Bus~	2. Finance	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Learning and~	3. Internal Bus~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Learning and~
1. Finance	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Internal Bus~																																																														
2. Finance	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Learning and~																																																														
3. Internal Bus~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Learning and~																																																														

3. Results		
Inconsistency: 0.05156		
Finance		0.21764
Internal ~		0.69096
Learning ~		0.09140

6. Perbandingan Berpasangan Klaster *Internal Business Process*

1. Choose		2. Cluster comparisons with respect to Internal Business Pr~																																																																																																																																															
Node	Cluster	Graphical	Verbal	Matrix	Questionnaire	Direct																																																																																																																																											
Choose Cluster		Costumer is strongly more important than Finance																																																																																																																																															
Internal Busin~		<table border="1"> <tr> <td>1. Costumer</td> <td>>=9.5</td> <td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td> <td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td> <td>>=9.5</td> <td>No comp.</td> <td>Finance</td> </tr> <tr> <td>2. Costumer</td> <td>>=9.5</td> <td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td> <td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td> <td>>=9.5</td> <td>No comp.</td> <td>Internal Bus~</td> </tr> <tr> <td>3. Costumer</td> <td>>=9.5</td> <td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td> <td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td> <td>>=9.5</td> <td>No comp.</td> <td>Learning and~</td> </tr> <tr> <td>4. Finance</td> <td>>=9.5</td> <td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td> <td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td> <td>>=9.5</td> <td>No comp.</td> <td>Internal Bus~</td> </tr> <tr> <td>5. Finance</td> <td>>=9.5</td> <td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td> <td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td> <td>>=9.5</td> <td>No comp.</td> <td>Learning and~</td> </tr> <tr> <td>6. Internal Bus~</td> <td>>=9.5</td> <td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td> <td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td> <td>>=9.5</td> <td>No comp.</td> <td>Learning and~</td> </tr> </table>																		1. Costumer	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Finance	2. Costumer	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Internal Bus~	3. Costumer	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Learning and~	4. Finance	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Internal Bus~	5. Finance	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Learning and~	6. Internal Bus~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Learning and~
1. Costumer	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Finance																																																																																																																													
2. Costumer	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Internal Bus~																																																																																																																													
3. Costumer	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Learning and~																																																																																																																													
4. Finance	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Internal Bus~																																																																																																																													
5. Finance	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Learning and~																																																																																																																													
6. Internal Bus~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Learning and~																																																																																																																													

3. Results		
Inconsistency: 0.05180		
Costumer		0.51349
Finance		0.07598
Internal ~		0.27804
Learning ~		0.13249

7. Perbandingan Berpasangan Klaster *Learning and Growth*


1. Choose		2. Cluster comparisons with respect to Learning and Growth	
Node	Cluster	Graphical	Verbal
Choose Cluster		Questionnaire	
Learning and G~		Direct	
Costumer is moderately more important than Finance			
1. Costumer	>=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2	2 3 4 5 6 7 8 9	>=9.5 No comp. Finance
2. Costumer	>=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2	2 3 4 5 6 7 8 9	>=9.5 No comp. Internal Bus~
3. Costumer	>=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2	2 3 4 5 6 7 8 9	>=9.5 No comp. Learning and~
4. Finance	>=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2	2 3 4 5 6 7 8 9	>=9.5 No comp. Internal Bus~
5. Finance	>=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2	2 3 4 5 6 7 8 9	>=9.5 No comp. Learning and~
6. Internal Bus~	>=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2	2 3 4 5 6 7 8 9	>=9.5 No comp. Learning and~

+ 3. Results		
Normal Hybrid		
Inconsistency: 0.04544		
Costumer		0.43934
Finance		0.10355
Internal ~		0.31066
Learning ~		0.14645

Lampiran 3. KPI Properties Sentra Industri Mebel

Perspektif	Kode	Sasaran Strategi	Kode KPI	KPI	Satuan	Sifat	Formulasi	Target	Deskripsi	Frekuensi Pengukuran	Frekuensi Review	Pengukur	Sumber Data	Pemilik KPI
<i>Customer</i>	C1	Meningkatkan kepuasan konsumen	C1.1	Jumlah komplain yang masuk	Jumlah	<i>Lower is better</i>	Jumlah komplain dari konsumen	15	Jumlah komplain yang masuk dari IKM binaan	6 bulan	1 tahun	Kasi. Industri Kimia, Agro dan Hasil Hutan	Data industri hasil hutan	Sentra Industri Mebel
<i>Internal Business Process</i>	I1	Melakukan pembinaan terkait ekspor-impor produk	I1.1	Jumlah IKM yang mengikuti pelatihan prosedur ekspor-impor	Jumlah	<i>Higher is better</i>	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pelatihan prosedur ekspor-impor	40 IKM	IKM mebel yang mengikuti pelatihan ekspor-impor	1 tahun	1 tahun	Kasi. Industri Kimia, Agro dan Hasil Hutan	Data industri hasil hutan	Sentra Industri Mebel
			I1.2	Jumlah IKM yang telah melakukan ekspor produk	Jumlah	<i>Higher is better</i>	Jumlah IKM mebel yang telah melakukan ekspor produk	5 IKM	IKM mebel yang telah melakukan ekspor produk	1 tahun	1 tahun	Kasi. Industri Kimia, Agro dan Hasil Hutan	Data industri hasil hutan	Sentra Industri Mebel
	I2	Meningkatkan <i>branding</i> industri mebel Kota Pasuruan	I2.1	Jumlah kegiatan promosi/pameran produk	Jumlah	<i>Higher is better</i>	Jumlah kegiatan promosi/pameran produk	4 Kegiatan	Jumlah kegiatan pameran produk untuk industri mebel	1 tahun	1 tahun	Kasi. Industri Kimia, Agro dan Hasil Hutan	Data industri hasil hutan	Sentra Industri Mebel
			I2.2	Jumlah IKM yang mengikuti pembinaan untuk <i>branding</i> produk	Jumlah	<i>Higher is better</i>	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan untuk <i>branding</i> produk	20 IKM	IKM mebel yang mengikuti pembinaan <i>branding</i>	1 tahun	1 tahun	Kasi. Industri Kimia, Agro dan Hasil Hutan	Data industri hasil hutan	Sentra Industri Mebel
	I3	Melakukan pembinaan terkait manajemen, pengembangan/inovasi produk dan pengolahan limbah kayu	I3.1	Jumlah IKM yang mengikuti pembinaan terkait manajemen IKM	Jumlah	<i>Higher is better</i>	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan terkait manajemen IKM	30 IKM	IKM pada industri kimia, agro dan hasil hutan yang mengikuti pembinaan manajemen	1 tahun	1 tahun	Kasi. Industri Kimia, Agro dan Hasil Hutan	Data industri hasil hutan	Sentra Industri Mebel
			I3.2	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan untuk desain produk	Jumlah	<i>Higher is better</i>	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pembinaan untuk desain produk	20 IKM	IKM mebel yang mengikuti pembinaan untuk desain produk	1 tahun	1 tahun	Kasi. Industri Kimia, Agro dan Hasil Hutan	Data industri hasil hutan	Sentra Industri Mebel
			I3.3	Jumlah IKM yang mengikuti pelatihan pengolahan limbah	Jumlah	<i>Higher is better</i>	Jumlah IKM mebel yang mengikuti pelatihan pengolahan limbah	25 IKM	IKM mebel yang mengikuti pelatihan pengolahan limbah kayu	1 tahun	1 tahun	Kasi. Industri Kimia, Agro dan Hasil Hutan	Data industri hasil hutan	Sentra Industri Mebel
<i>Learning and Growth</i>	L1	Meningkatkan kapasitas sumber daya aparatur untuk sentra industri mebel	L1.1	Persentase aparatur yang mengikuti pelatihan untuk sentra industri mebel	%	<i>Higher is better</i>	Jumlah aparatur yang mengikuti pelatihan/Jumlah keseluruhan aparatur) x 100%	80%	Jumlah aparatur yang mengikuti pelatihan/diklat dibandingkan dengan jumlah keseluruhan aparatur	1 tahun	1 tahun	Kasi. Industri Kimia, Agro dan Hasil Hutan	Data industri hasil hutan	Sentra Industri Mebel
<i>Finance</i>	F1	Pengelolaan anggaran untuk sentra industri mebel	F1.1	Ketepatan penggunaan anggaran	%	<i>Higher is better</i>	(Jumlah anggaran yang terpakai untuk seluruh program/Jumlah anggaran yang dialokasikan) x 100%	95%	Jumlah anggaran yang terpakai dibandingkan dengan jumlah anggaran yang dialokasikan untuk sentra industri mebel	1 tahun	1 tahun	Kasi. Industri Kimia, Agro dan Hasil Hutan	Data industri hasil hutan	Sentra Industri Mebel

Lampiran 4. Uji Coba Pengukuran Kinerja Sentra Industri Mebel



DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN
KOTA PASURUAN

HOME

MENU

						Wijaya			Sinar Mas			Jaya Abadi		
Kode	Indikator	Satuan	Sifat	Bobot	Target	Pencapaian	Skor	Skor Berbobot	Pencapaian	Skor	Skor Berbobot	Pencapaian	Skor	Skor Berbobot
SIM1.1	Sudah/belum menerapkan Sistem Verifikasi Legalitas Kayu (SVLK)	-	0-1	0,1	1	1	1	0,1	1	1	0,1	1	0	0
SIM1.2	Mengikuti/tidak mengikuti pelatihan prosedur ekspor-impor	-	0-1	0,15	1		1	0,15		1	0,15		1	0,15
SIM1.3	Sudah/belum melakukan ekspor produk	-	0-1	0,15	1	1	0	0	1	1	0,15	1	0	0
SIM2.1	Mengikuti/tidak mengikuti pembinaan <i>branding</i> produk	-	0-1	0,15	1	1	1	0,15	1	1	0,15	1	1	0,15
SIM3.1	Mengikuti/tidak mengikuti pembinaan manajemen IKM	-	0-1	0,15	1		1	0,15		1	0,15		0	0
SIM3.2	Mengikuti/tidak mengikuti pembinaan desain produk	-	0-1	0,15	1	1	0	0	1	1	0,15	1	1	0,15
SIM3.3	Mengikuti/tidak mengikuti pembinaan pengolahan limbah kayu	-	0-1	0,15	1	1	1	0,15	1	1	0,15	1	1	0,15
						Skor Akhir		0,7	Skor Akhir		1	Skor Akhir		
						Status		Butuh ditingkatkan	Status		Butuh dipertahankan	Status		Butuh diprioritaskan

Pemerintah Kota Pasuruan

Jl. Pahlawan, Pekuncen, Panggunrejo

Kota Pasuruan, Prov. Jawa Timur 67126

Telp. 0343 424109

kominfo@pasuruankota.go.id

Lampiran 5. Renstra Disperindag Kota Pasuruan

Tujuan	Sasaran	Indikator sasaran	Program dan Kegiatan	Indikator Kinerja Program (Outcome) dan Kegiatan (Output)
-	-	Persentase sarana dan prasarana yang berfungsi layak	2. Peningkatan Sarana Prasarana Aparatur	Persentase sarpras yang layak pakai
-	-	-	Pengadaan Kendaraan Dinas Operasional (DBHCHT)	Jumlah pengadaan Kendaraan Dinas Operasional
-	-	-	Pembangunan Gedung Kantor	Terlaksananya pembangunan gedung kantor
-	-	-	Pengadaan Meubeler	Jumlah pengadaan meubeler
-	-	-	Pemeliharaan Rutin/ Berkala Gedung kantor	Volume gedung kantor yang terpelihara.
-	-	-	Pemeliharaan Rutin/ Berkala Kendaraan Dinas / Operasional	Jumlah kendaraan dinas/operasional yang terpelihara.
-	-	-		Jumlah Jasa Service Kendaraan Dinas
-	-	-		Jumlah Suku Cadang Kendaraan Dinas
-	-	-		Jumlah Surat Tanda Nomor Kendaraan (STNK) Dinas
-	-	-	Pemeliharaan Rutin/ Berkala Peralatan Gedung Kantor	Jumlah peralatan gedung kantor yang terpelihara.
-	-	-	Pemeliharaan Rutin / Berkala Meubeler	Jumlah meubeler yang terpelihara.
-	-	-	Pemeliharaan Rutin / Berkala Taman, Halaman, Tempat Parkir dan Pagar	Volume taman, halaman, tempat parkir dan pagar yang terpelihara.
-	-	-		Jumlah Air Mancur
-	-	-	Pengadaan Alat Angkutan Darat Bermotor	Tersedianya pengadaan kendaraan operasional
-	-	-	Penyediaan peralatan dan perlengkapan	Jumlah peralatan dan perlengkapan kantor
-	-	persentase aparatur yang menggunakan atribut sesuai ketentuan	3. Peningkatan Disiplin Aparatur	Persentase aparatur yang menggunakan atribut sesuai ketentuan

Tujuan	Sasaran	Indikator sasaran	Program dan Kegiatan	Indikator Kinerja Program (Outcome) dan Kegiatan (Output)
-	-	-	Pengadaan Pakaian Kerja Lapangan	Jumlah pakaian kerja lapangan yang disediakan
-	-	Persentase peningkatan kontribusi aparatur yang mengikuti diklat pada satuan kerja	4. Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur	Persentase peningkatan kontribusi aparatur yang mengikuti diklat pada satuan kerja
-	-	-	Kursus Kursus Singkat, Pelatihan, Sosialisasi dan Bimbingan Teknis PNS	Jumlah PNS yang mengikuti kursus-kursus singkat, pelatihan sosialisasi dan bimbingan teknis.
-	-	-	Pembinaan Rohani Aparatur	Jumlah Pelaksanaan Pembinaan Rohani.
-	-	Persentase penyusunan laporan kinerja dan keuangan serta pelaporan barang SKPD dan pengelolaan kepegawaian yang tepat waktu	5. Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan	Persentase pelaporan kinerja dan keuangan tepat waktu
-	-	-	Penyusunan Dokumen Perencanaan dan Laporan Capaian Kinerja	1. Jumlah dokumen perencanaan dan laporan capaian kinerja yang tersusun
-	-	-		2. Jumlah dokumen laporan keuangan yang tersusun .
-	-	-	Penyusunan Pelaporan Barang SKPD dan Pengelolaan Kepegawaian	Jumlah dokumen pelaporan Barang SKPD dan pengelolaan kepegawaian yang tersusun.
Meningkatkan kinerja Industri Kecil dan Menengah dalam mendukung pertumbuhan sektor industri	Meningkatkan pertumbuhan industri	Persentase pertumbuhan usaha industri kecil dan menengah	10. Pengembangan Industri Kecil Dan Menengah	Persentase IKM yang berkembang (unit usaha)

Tujuan	Sasaran	Indikator sasaran	Program dan Kegiatan	Indikator Kinerja Program (Outcome) dan Kegiatan (Output)
-	-	-	Peningkatan Kemampuan Manajemen IKM	Jumlah peserta pembinaan peningkatan kemampuan manajemen IKM.
-	-	-	Pengembangan Kerajinan dari Limbah Kayu	Jumlah peserta pelatihan pembuatan kerajinan dari limbah kayu
-	-	-	Pengembangan Industri Konveksi	Jumlah peserta pelatihan bagi pengrajin baju.
-	-	-	Pengembangan Kerajinan Anyaman	Jumlah peserta pengembangan industri anyaman.
-	-	-	Fasilitasi Dekranasda	Jumlah rapat koordinasi dan pameran
-	-	-		- Tercapainya fasilitasi dekransda.
-	-	-	Pelatihan Pembuatan Kerajinan Dari Limbah Kayu	Jumlah peserta pelatihan pembuatan kerajinan dari limbah kayu.
-	-	-	Pengembangan Industri Logam	Jumlah peserta pengembangan industri assesories furnitur dari logam.
-	-	-	Lomba Desain Busana Muslim	Jumlah peserta lomba desain busana muslim.
-	-	-	Lomba Desain Produk IKM	Jumlah peserta lomba desain produk IKM.
-	-	-	Pembangunan Gedung Dekranasda	volume pembangunan gedung dekransda Kota Pasuruan.
-	-	-	Pengembangan Industri Makanan Olahan	Jumlah peserta pengembangan usaha bagi pengrajin makanan olahan.
-	-	-	Pengembangan Kerajinan Gerabah	Jumlah peserta pelatihan kerajinan gerabah.
-	-	-	Pengembangan Industri Bordir	Jumlah peserta pengembangan kerajinan bordir.
-	-	-	Pengembangan Industri Kerajinan	Jumlah peserta pengembangan industri kerajinan.
-	-	-	Pengembangan Finishing Industri	Jumlah peserta pelatihan finishing

Tujuan	Sasaran	Indikator sasaran	Program dan Kegiatan	Indikator Kinerja Program (Outcome) dan Kegiatan (Output)
			Meubel	industri meubel.
-	-	-	Pengembangan Kerajinan Sasirangan dan Jumputan	Jumlah peserta pelatihan kerajinan sasirangan dan jumputan
-	-	-		- Meningkatnya IKM sasirangan dan jumputan
-	-	-	Pelatihan Kerajinan Rajutan	Jumlah peserta Pelatihan Kerajinan Rajutan
-	-	-	Pelatihan Kerajinan Glass Painting	Jumlah peserta Pelatihan Kerajinan Glass Painting
-	-	-	Pengembangan Kerajinan Painting pada Kain	Jumlah peserta Pelatihan Kerajinan Painting pada Kain
-	-	-	Pelatihan Servis Elektronika	Jumlah peserta Pelatihan Servis Elektronika
-	-	-	Pelatihan Servis Otomotif	Jumlah peserta Pelatihan Servis Otomotif
-	-	-	Pengembangan Industri Batik	Jumlah peserta Pengembangan Industri Batik
-	-	-	Pengembangan Industri Kerajinan Logam	Jumlah peserta Pengembangan Industri Kerajinan Logam
Meningkatkan kinerja Industri Kecil dan Menengah dalam mendukung pertumbuhan sektor industri	Meningkatnya pertumbuhan industri	Persentase pertumbuhan usaha industri kecil dan menengah	11.Peningkatan Kemampuan Teknologi Industri	Persentase IKM yang menguasai teknologi
-	-	-	Pengembangan Teknik Ukir Furnitur Kayu	Jumlah peserta pelatihan teknik ukir furnitur kayu.
-	-	-	Fasilitasi Pengemasan Industri Makanan Minuman	Jumlah peserta fasilitasi design kemasan bagi produk makanan dan minuman.
-	-	-	Pemagangan Industri Batik	Jumlah peserta pemagangan industri batik.

Tujuan	Sasaran	Indikator sasaran	Program dan Kegiatan	Indikator Kinerja Program (Outcome) dan Kegiatan (Output)
-	-	-	pelatihan pembuatan kerajinan dari rajutan	Jumlah peserta pelatihan kerajinan dari rajutan
-	-	-	Pelatihan Teknologi Pembuatan Suku Cadang Automotive	Jumlah peserta pelatihan teknologi pembuatan suku cadang automotive.
-	-	-	Pelatihan Teknik Pelapisan Logam	Jumlah peserta Pelatihan Teknik Pelapisan Logam
-	-	-	Pengembangan Teknologi Industri Alas Kaki	Jumlah peserta pengembangan teknologi industri alas kaki.
-	-	-	Pelatihan Teknik Ukir Furnitur Kayu	Jumlah peserta pelatihan teknik ukir furnitur kayu.
-	-	-	Pengembangan Sashiko Dan Smock	Jumlah peserta pelatihan sashiko dan smock.
-	-	-	Pengembangan Pembuatan Produk Makanan Dari Ikan	Jumlah peserta pengembangan pembuatan produk makanan dari ikan.
-	-	-	Pelatihan teknik pelapisan logam, pengelasan dan perbengkelan	Jumlah peserta pelatihan teknik pelapisan logam, pengelasan dan perbengkelan
-	-	-	Pelatihan Teknik Pengelasan	Jumlah peserta pelatihan teknik pengelasan
-	-	-	Pelatihan Pembuatan Kerajinan Dari Kain Perca	Jumlah peserta Pelatihan Pembuatan Kerajinan Dari Kain Perca
-	-	-	Fasilitasi dan partisipasi dalam pembuatan panci almunium	Jumlah peserta partisipasi dalam pembuatan panci almunium
-	-	-	Pemberdayaan masyarakat dalam pemanfaatan cor logam	Jumlah peserta masyarakat dalam pemanfaatan cor logam
-	-	-	Pemberdayaan masyarakat pesisir dalam pemanfaatan barang bekas plastik dan kertas	Jumlah peserta masyarakat pesisir dalam pemanfaatan barang bekas plastik dan kertas

Tujuan	Sasaran	Indikator sasaran	Program dan Kegiatan	Indikator Kinerja Program (Outcome) dan Kegiatan (Output)
Meningkatkan kinerja Industri Kecil dan Menengah dalam mendukung pertumbuhan sektor industri	Meningkatnya pertumbuhan industri	Persentase pertumbuhan usaha industri kecil dan menengah	13. Penataan Struktur Industri	Prosentase IKM yang memiliki Jaringan Usaha dari hulu ke hilir
-	-	-	Pelatihan pembuatan Kerajinan dari Kulit Kerang	Jumlah Peserta Pelatihan pembuatan Kerajinan dari Kulit Kerang
-	-	-	Penyusunan Dokumen Rencana pembangunan Industri Kota Pasuruan	Jumlah dokumen rencana pembangunan industri Kota Pasuruan
-	-	-	Penyusunan Naskah Akademis raperda Rencana pembangunan Industri Kota Pasuruan	Jumlah Naskah Akademis REPERDA rencana Pembangunan Industri Kota Pasuruan
-	-	-	Pembuatan Profil Produk Unggulan Kota Pasuruan	Jumlah pembuatan buku profil dan leaflet produk unggulan Kota Pasuruan
-	-	-	Pembinaan Sentra Industri Logam	Jumlah peserta pembinaan sentra industri logam.
-	-	-	Pembinaan Sentra Industri Meubel	Jumlah peserta pembinaan sentra industri meubel.
-	-	-	Pembinaan Sentra Industri Batik	Jumlah peserta pembinaan sentra industri batik.
-	-	-	Pembinaan Sentra Industri Makanan Dan Minuman	Jumlah peserta pembinaan sentra industri makanan dan minuman.
Meningkatkan kinerja Industri Kecil dan Menengah dalam mendukung pertumbuhan sektor industri	Meningkatnya pertumbuhan industri	Persentase pertumbuhan usaha industri kecil dan menengah	14. Peningkatan Kemampuan Sistem Produksi	Prosentase Peningkatan Produksi

Tujuan	Sasaran	Indikator sasaran	Program dan Kegiatan	Indikator Kinerja Program (Outcome) dan Kegiatan (Output)
-	-	-	Pengujian Garam Beryodium	Jumlah pengujian kualitas produk garam.
-	-	-	Pelayanan UPTD Logam	Jumlah biaya operasional UPTD Logam
-	-	-	Fasilitasi Sarana prasarana industri	Jumlah sarana pengadaan peralatan UPTD Logam.
-	-	-	Pengembangan Industri Batik	Jumlah peserta pengembangan industri batik
Meningkatkan kinerja Industri Kecil dan Menengah dalam mendukung pertumbuhan sektor industri	Meningkatkan pertumbuhan industri	Persentase pertumbuhan usaha industri kecil dan menengah	15. Peningkatan Pengelolaan SDA	Prosentase Peningkatan Pengelolaan SDA
			Pemberdayaan masyarakat dalam pengolahan limbah kerajinan mebel	Jumlah peserta pengolahan limbah kerajinan mebel
Meningkatkan kinerja Industri Kecil dan Menengah dalam mendukung pertumbuhan sektor industri	Meningkatkan pertumbuhan industri	Persentase pertumbuhan usaha industri kecil dan menengah	16. Pengembangan dan Kajian TTG	Prosentase Pemanfaatan TTG dalam Pembangunan
-	-	-	Fasilitasi dan partisipasi dalam gelar TTG Nasional	Jumlah even gelar inovasi, teknologi tingkat Nasional
-	-	-	Pemberdayaan masyarakat dalam pembuatan Panci Almunium	Jumlah peserta sosialisasi pembuatan Panci Almunium
-	-	-	Pemberdayaan masyarakat dalam pemanfaatan limbah Cor logam l	Jumlah peserta masyarakat dalam pemanfaatan limbah Cor logam
Meningkatkan kinerja sektor perdagangan barang dan jasa	Meningkatkan perlindungan terhadap konsumen	Persentase penyelesaian kasus sengketa konsumen	17. Perlindungan Konsumen dan Pengamanan Perdagangan	Prosentase Kepuasan Konsumen

Tujuan	Sasaran	Indikator sasaran	Program dan Kegiatan	Indikator Kinerja Program (Outcome) dan Kegiatan (Output)
-	-	Persentase alat UTTP yang bertanda terasah	Penyusunan Database UTTP	Jumlah UTTP yang terdata sekota Pasuruan
-	-	-	Sosialisasi dan sertifikasi Hak atas kekayaan intelektual (HAKI)	Jumlah peserta sosialisasi Hak atas kekayaan intelektual (HAKI)
-	-	-	Pelayanan alat-alat ukur takar timbang dan perlengkapannya	Jumlah kalibrasi alat-alat takar timbang dan perlengkapannya
-	-	-	Sosialisasi Perlindungan Konsumen	Jumlah peserta perlindungan konsumen
-	-	-	Operasionalisasi Badan Penyelesaian Sengketa konsumen (BPSK)	Jumlah biaya operasional Tim Badan Penyelesaian Sengketa Konsumen
-	-	-	-	rapat sosialisasi Badan Penyelesaian Sengketa Konsumen
-	-	-	-	Jumlah pengadaan komputer, printer, meja komputer dan kursi lipat
-	-	-	Pengawasan barang dan jasa yang beredar	Jumlah pengawasan barang dan jasa yang beredar
-	-	-	-	Jumlah sosialisasi barang berbahaya
-	-	-	Penyuluhan Kemetrolagian dan Perlindungan Konsumen	Jumlah Penyuluhan Kemetrolagian dan Perlindungan Konsumen
-	-	-	Sosialisasi Konsumen Cerdas	Jumlah peserta Sosialisasi Konsumen Cerdas
-	-	-	Sertifikasi Produk Halal	Jumlah peserta sertifikasi produk halal
Meningkatkan kinerja sektor perdagangan barang dan jasa	Meningkatnya kinerja perdagangan barang dan jasa	Prosentase pertumbuhan usaha perdagangan barang dan jasa	18. Peningkatan layanan Perdagangan dalam Negeri	Prosentase pendapatan peningkatan usaha perdagangan dan jasa
-	-	Jumlah lokasi usaha PKL yang disediakan	Revitalisasi Pasar (DAK)	jumlah luas renovasi pasar
-	-	-	Pembinaan dan penataan Pedagang Kaki Lima	Jumlah peserta pembinaan dan penataan PKL

Tujuan	Sasaran	Indikator sasaran	Program dan Kegiatan	Indikator Kinerja Program (Outcome) dan Kegiatan (Output)
-	-	-	Penyelenggaraan Pelayanan Pasar	Jumlah honorarium tenaga administrasi, pengamanan, kebersihan dan pengamanan sektoral 6 pasar
-	-	-	-	Jumlah petugas pengamanan, kebersihan, dan teknisi / maintenance Mall Poncol
-	-	-	-	Jumlah kebutuhan operasioanl truk pengangkut sampah
-	-	-	Pengelolaan Pasar Besar	1. Jumlah petugas kebersihan harian pasar
-	-	-	-	2. Jumlah jenis alat tulis kantor
-	-	-	-	3. Jumlah jenis alat listrik dan elektronik
-	-	-	-	4. Jumlah jenis peralatan kebersihan dan bahan pembersih
-	-	-	-	5. Jumlah servis gerobak sampah 2 kali dan sepeda motor 6 kali
-	-	-	-	6. Honorarium makan lembur petugas pasar di hari minggu dan hari libur nasional
-	-	-	-	7. Jumlah pemeliharaan peralatan kantor
-	-	-	-	8. Jumlah pemeliharaan peralatan penunjang
-	-	-	Pengelolaan Pasar Kebonagung	1. Jumlah petugas kebersihan harian pasar
-	-	-	-	2. Jumlah jenis alat tulis kantor
-	-	-	-	3. Jumlah jenis alat listrik dan elektronik
-	-	-	-	4. Jumlah jenis peralatan kebersihan dan bahan pembersih

Tujuan	Sasaran	Indikator sasaran	Program dan Kegiatan	Indikator Kinerja Program (Outcome) dan Kegiatan (Output)
-	-	-	-	5. Jumlah servis gerobak sampah 2 kali dan sepeda motor 6 kali
-	-	-	-	6. Honorarium makan lembur petugas pasar di hari minggu dan hari libur nasional
-	-	-	-	7. Jumlah pemeliharaan peralatan kantor
-	-	-	-	8. Jumlah pemeliharaan peralatan penunjang
-	-	-	Pengelolaan Pasar Poncol	1. Jumlah petugas kebersihan harian pasar
-	-	-	-	2. Jumlah jenis alat tulis kantor
-	-	-	-	3. Jumlah jenis alat listrik dan elektronik
-	-	-	-	4. Jumlah jenis peralatan kebersihan dan bahan pembersih
-	-	-	-	5. Jumlah servis gerobak sampah
-	-	-	-	6. Honorarium makan lembur petugas pasar di hari minggu dan hari libur nasional
-	-	-	-	7. Jumlah pemeliharaan peralatan kantor
-	-	-	-	8. Jumlah pemeliharaan peralatan penunjang
-	-	-	Pengelolaan Pasar Gadingrejo	1. Jumlah petugas kebersihan harian pasar
-	-	-	-	2. Jumlah jenis alat tulis kantor
-	-	-	-	3. Jumlah jenis alat listrik dan elektronik
-	-	-	-	4. Jumlah jenis peralatan kebersihan dan bahan pembersih
-	-	-	-	5. Jumlah servis gerobak sampah

Tujuan	Sasaran	Indikator sasaran	Program dan Kegiatan	Indikator Kinerja Program (Outcome) dan Kegiatan (Output)
-	-	-	-	6. Honorarium makan lembur petugas pasar di hari minggu dan hari libur nasional
-	-	-	-	7. Jumlah pemeliharaan peralatan kantor
-	-	-	-	8. Jumlah pemeliharaan peralatan penunjang
-	-	-	Pengelolaan pasar Karangketug	1. Jumlah petugas kebersihan harian pasar
-	-	-	-	2. Jumlah jenis alat tulis kantor
-	-	-	-	3. Jumlah jenis alat listrik dan elektronik
-	-	-	-	4. Jumlah jenis peralatan kebersihan dan bahan pembersih
-	-	-	-	5. Jumlah servis gerobak sampah kali
-	-	-	-	6. Honorarium makan lembur petugas pasar di hari minggu dan hari libur nasional
-	-	-	-	7. Jumlah pemeliharaan peralatan kantor
-	-	-	-	8. Jumlah pemeliharaan peralatan penunjang
-	-	-	Pengelolaan Pasar Bukir	1. Jumlah petugas kebersihan harian pasar
-	-	-	-	2. Jumlah jenis alat tulis kantor
-	-	-	-	3. Jumlah jenis alat listrik dan elektronik
-	-	-	-	4. Jumlah jenis peralatan kebersihan dan bahan pembersih
-	-	-	-	5. Jumlah servis gerobak sampah
-	-	-	-	6. Honorarium makan lembur petugas pasar di hari minggu dan hari libur nasional
-	-	-	-	7. Jumlah pemeliharaan peralatan kantor

Tujuan	Sasaran	Indikator sasaran	Program dan Kegiatan	Indikator Kinerja Program (Outcome) dan Kegiatan (Output)
-	-	-	-	8. Jumlah pemeliharaan peralatan penunjang
-	-	-	Pemeliharaan pasar Besar	Panjang saluran air Pasar Besar
-	-	-		Jumlah luas pengecatan bangunan pasar
-	-	-		Volume tambal sulam paving
-	-	-	Pemeliharaan pasar Kebon agung	Panjang saluran air Pasar Kebonagung
-	-	-	-	Jumlah luas pengecatan, enternit, paving pasar dan perbaikan saluran air pembuangan gedung relokasi PKL
-	-	-	-	Panjang rehab saluran air pembuangan relokasi PKL Gedung Serba Guna
-	-	-	Pemeliharaan Pasar Poncol	Panjang saluran air Pasar Poncol
-	-	-		Jumlah luas pengecatan bangunan pasar
-	-	-		Volume tambal sulam paving
-	-	-	Pemeliharaan Pasar Gadingrejo	Panjang saluran saluran air Pasar Gadingrejo
-	-	-		Jumlah luas pengecatan bangunan pasar
-	-	-		Volume tambal sulam paving
-	-	-	Pemeliharaan Pasar karangketug	Panjang saluran saluran air Pasar Karangketug
-	-	-		Jumlah luas pengecatan bangunan pasar
-	-	-		Volume tambal sulam paving
-	-	-	Pemeliharaan Pasar Bukir	Panjang saluran saluran air Pasar Bukir
-	-	-		Jumlah luas pengecatan bangunan pasar
-	-	-		Volume tambal sulam paving

Tujuan	Sasaran	Indikator sasaran	Program dan Kegiatan	Indikator Kinerja Program (Outcome) dan Kegiatan (Output)
-	-	-		jumlah luas rehab pasar Randusari
-	-	-	Penyusunan desain ulang bangunan pasar pasar	Luas desain ulang bangunan pasar pasar
-	-	-	Updating Data Retribusi dan Pendapatan lain Pasar	Jumlah data Retribusi dan Pendapatan lain Pasar
-	-	-	Pengadaan tenda untuk Pedagang kaki Lima	Jumlah pengadaan tenda
-	-	-	Peningkatan Sarana dan Prasarana Pasar	Jumlah pembangunan fasilitas pasar
-	-	-	Updating Data Retribusi dan Pendapatan Lain Pasar	Updating site plan Pasar Besar
-	-	-	Pengadaan Pot dan Tanaman Hias untuk Pasar	jumlah pengadaan Pot dan Tanaman Hias untuk Pasar
-	-	-	Pengadaan Tanaman Hias untuk Pasar	jumlah pengadaan tanaman hias
-	-	-	Updating Site Plan Pasar	updating site plan pasar
-	-	-	Pengadaan truck sampah	jumlah Pengadaan truck sampah
-	-	-	Penyediaan Informasi pasar	1. Jumlah pengadaan papan data informasi pasar
-	-	-	-	2. Jumlah papan penomoran kios, bedak, toko dan los
-	-	-	-	3. Jumlah pengadaan running teks harga sembako
-	-	-	Pengadaan tenda sarana penunjang kegiatan	Jumlah Pengadaan tenda sarana penunjang kegiatan
Meningkatkan kinerja sektor perdagangan barang dan jasa	Meningkatkan kinerja perdagangan barang dan jasa	Prosentase pertumbuhan usaha perdagangan barang dan jasa	19. Pengembangan perdagangan Internasional	Prosentase Pertumbuhan Nilai Eksport Kota Pasuruan
-	-	Jumlah lokasi usaha PKL yang disediakan	-	Jumlah peserta sosialisasi Sistem Verifikasi Legalitas Kayu (SVLK)

Tujuan	Sasaran	Indikator sasaran	Program dan Kegiatan	Indikator Kinerja Program (Outcome) dan Kegiatan (Output)
-	-	-		Jumlah kepengurusan SVLK
-	-	-	Fasilitasi prosedur ekspor- import	Jumlah peserta pelatihan prosedur ekspor import
-	-	-	Pemutakhiran data pengusaha potensi ekspor	jumlah jenis usaha potensi ekspor
-	-	-	Fasilitasi Promosi Internasional	Jumlah promosi produk unggulan ke mancanegara
-	-	-	Jaringan Usaha Luar Negeri	Jumlah pengusaha jaringan usaha internasional
-	-	-	Peningkatan Jaringan Usaha Internasional	jumlah peserta peningkatan jaringan usaha internasional
-	-	-	Bimtek Prosedur Ekspor Impor	Jumlah peserta pelatihan ekspor - impor
Meningkatkan kinerja sektor perdagangan barang dan jasa	Meningkatnya kinerja perdagangan barang dan jasa	Prosentase pertumbuhan usaha perdagangan barang dan jasa	20.Pengembangan Perdagangan Dalam Negeri	Prosentase Pertumbuhan Pelaku Usaha perdagangan dan Jasa
-	-	Jumlah lokasi usaha PKL yang disediakan	Peningkatan Kebersihan Lingkungan Pasar	Jumlah pengadaan tempat sampah
-	-	-	-	Jumlah pengadaan gerobak sampah bermotor
-	-	-	-	Jumlah pengadaan gerobak sampah dorong
-	-	-	Monitoring harga kebutuhan pokok dan barang penting lainnya	Jumlah pemantauan jenis harga kebutuhan pokok
-	-	-	Promosi Produk unggulan	Jumlah promosi produk unggulan
-	-	-	Fasilitasi kemitraan usaha antar propinsi	Jumlah pengusaha kemitraan usaha antar provinsi sebanyak 6 orang
-	-	-	Penyelenggaraan pasar Murah	Jumlah pasar takjil di bulan ramadhan
-	-	-		Jumlah paket kebutuhan pokok murah melalui pasar ramadhan

Tujuan	Sasaran	Indikator sasaran	Program dan Kegiatan	Indikator Kinerja Program (Outcome) dan Kegiatan (Output)
-	-	-	Pembinaan Pedagang Pasar	Jumlah peserta pembinaan pedagang pasar dan PKL pasar
-	-	-	Pasuruan City Expo	Jumlah even Pasuruan City Expo
-	-	-	Fasilitasi Pasar lelang produksi Hasil Komoditi Kota Pasuruan	Jumlah pengusaha di pasar lelang
-	-	-	Pasar pesisir	Jumlah pelaksanaan pasar pesisir
-	-	-	Pengadaan Papan Informasi Produk Unggulan	Jumlah pengadaan Papan Informasi Produk Unggulan
-	-	-		Jumlah pengadaan Cover baliho
-	-	-	Pasar Minggu	Jumlah pelaksanaan pasar minggu
-	-	-	Pengadaan Gerobak Sampah Bermotor	Jumlah pengadaan gerobak sampah bermotor
-	-	-	Pengadaan Gerobak Sampah Dorong	Jumlah pengadaan gerobak sampah dorong

BIODATA PENULIS



Penulis lahir di Wonogiri, 3 April 1996 dengan nama lengkap Nadya Anugrah Rahman Ananda atau biasa dipanggil Nadya. Penulis merupakan anak pertama dari tiga bersaudara. Penulis menempuh pendidikan formal di MIN Sukoharjo, SMPN 1 Sukoharjo dan SMAN 1 Surakarta. Pada tahun 2014, penulis diterima menjadi mahasiswa di Departemen Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Selama masa perkuliahan penulis juga aktif dalam kegiatan organisasi mahasiswa. Penulis pernah tergabung dalam kepengurusan organisasi mahasiswa diantaranya BPH HMTI ITS 16/17 sebagai Sekretaris Departemen Sosial Masyarakat. Selain itu, penulis juga mengikuti beberapa pelatihan, diantaranya adalah ESQ, Gerigi ITS 2014, LKMM Tingkat Pra Dasar, LKMM Tingkat Dasar. Penulis melakukan kerja praktik di PT INALUM (Persero), Sumatra Utara. Untuk informasi lebih lanjut, penulis dapat dihubungi melalui email nadyanugrahra@gmail.com